

CONSTANTIN SASU

MANAGEMENT INTERNAȚIONAL

2012

INTRODUCERE

Cursul de ***Management internaţional*** se adresează studenţilor de la specializarea Management, anul III, fiind un curs obligatoriu.

Obiectivul general al disciplinei "Management internaţional" îl constituie deprinderea cunoştinţelor de management necesare derulării afacerilor internaţionale. În acest sens se prezintă acţiunile din domeniul managementului pe care trebuie să le realizeze un manager implicat în derularea afacerilor internaţionale.

Obiectivele specifice vizează competenţele concretizate în cunoştinţe, deprinderi şi/sau competenţe generale sunt următoarele:

Competenţe cognitive (*cunoştinţe*): înţelegerea similarităţilor şi diferenţelor din domeniul comunicăriil interculturale şi a modului cum acestea influenţează activitatea de management a firmei; crearea de capabilităţi proactive pentru comunicare eficace şi integrare în grupuri interculturale.

Competenţe funcţionale (*deprinderi* sau capacităţi de utilizare a cunoştinţelor într-o situaţie de muncă dată): fundamentarea riguroasă a deciziilor manageriale la nivelul firmei internaţionale asigurând viabilitatea acesteia în mediul concurenţial internaţional foarte dinamic ; elaborarea unui plan management internaţional menit să identifice caracteristicile mnagementului dintr-o anumită ţară.

Competenţe personale: adaptarea la specificul cultural al fiecărui partener extern, pentru a putea obţine maximum de avantaje în relaţiile cu partenerii străini; abilitatea de a gândi şi comunica în manieră policentrică.

Competenţe generale: abilitatea de înţelegere a comportamentelor diferenţiate; adaptabilitatea la medii culturale diferite.

Cursul este structurat pe zece unităţi de studiu.

CUPRINS

UNITATEA DE STUDIU (US) 1

DEFINIREA ŞI NECESITATEA STUDIERII MANAGEMENTULUI INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 1

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:
- ce este managementul internaţional;
- deosebirea dintre managementul internaţional, managementul comparat, managementul intercultural şi managementul global;
- tendinţele recente în afacerile internaţionae;
- profilul managerului internaţional;
- mituri privind managerii internaţionali.

1.1. Definirea managementului internaţional

Internaţionalizarea este un proces obiectiv. Realitatea istorică arată faptul că, pe măsura dezvoltării sale, firma tinde să depăşească limitele locale, naţionale şi regionale ale mediului de afaceri, să-şi extindă activitatea în spaţiul economic global, a cărui formare este posibilă prin chiar mişcarea înspre exterior a firmei.

Creşterea gradului de internaţionalizare a afacerilor a dus la extinderea abordărilor manageriale în context internaţional. Între astfel de abordări se află , managementul internaţional, managementul comparat, managementul intercultural şi managementul global.

Managementul internaţional reprezintă managementul organizaţiilor implicate în afaceri internaţionale, adică în activităţi şi tranzacţii ce se desfaşoară peste graniţele ţării.

Managementul comparat – studiază similarităţile şi diferenţele dintre sistemele de management şi de afaceri din diferite contexte culturale şi raţiunea pentru care firmele obţin rezultate diferite în ţări diferite.

Managementul intercultural (între culturi) studiază relaţiile care există între diferite comunităţi comparate şi abordate în contextele lor specifice.

Managementul global este managementul practicat în societăţile multinaţionale.

Obiectul de studiu al managementului internaţional este diversificat pe următoarele aspecte: inlfuneţa culturii asupra managementului internaţional, comunicarea în managementul internaţional, riscurile firmei implicate în afacerile internaţionale, caracteristicile negocierii şi negociatorilor internaţional, particularităţile managementul resurselor umane internaţionale.

Managementul internaţional este strâns legat de managementul comparat cu care uneori este confundat. Însă managementul internaţional reprezintă managementul activităţilor firmei la scară internaţională şi are rolul de a menţine organizaţia într-o stare de echilibru dinamic în cadrul mediului global.

Managementul internaţional diferă şi de managementul intercultural, care studiază valorile fundamentale împărtăşite de comunitate (un organism social), pe când managementul internaţional are pronunţat caracter instituţional.

1.2. Necesitatea studierii managementului internaţional

Afacerile internaţionale nu reprezintă un fenomen nou. Ele au existat de mii de ani. Totuşi, volumul tranzacţiilor internaţionale a luat o amploare fără precedent în ultimele decenii. Apariţia noilor ţări industrializate din Asia de Sud-Est (Hong Kong, Coreea, Taiwan şi Singapore), creşterea puterii economice a unor ţări mai puţin dezvoltate precum India, a unor ţări din Orientul Mijlociu, Africa şi America Centrală şi de Sud, tranziţia spre economia de piaţă a ţărilor din Europa de Est a făcut ca participarea acestor ţări în afacerilor internaţională să crească în mod simţitor.

Aceste noi fenomene pot fi grupate în trei **tendinţe**: creşterea ponderii investiţiilor internaţionale, creşterea volumului activităţilor de comerţ exterior şi recunoaşterea crescândă a importanţei managementului internaţional.

Creşterea ponderii investiţiile internaţionale. În ultimele trei decenii ţările industrializate au făcut investiţii internaţionale în toată lumea. Cea mai mare parte a acestor investiţii s-au înregistrat în triada SUA – Japonia - Uniunea Europeană. Totuşi, o mare parte din investiţii s-au realizat în Asia de Sud-Est şi ţările în curs de dezvoltare.

Creşterea volumului activităţilor de comerţ exterior. Firmele din lumea întreagă şi-au mărit volumul activităţilor de comerţ exterior. De exemplu, firmele elveţiene Nestle si Sandoz vând fiecare la export peste 90% din producţie.

Recunoaşterea crescândă a importanţei managementului internaţional. Creşterea volumului afacerilor internaţionale a impus necesitatea apariţiei managementului internaţional. Managerii de pretutindeni sunt implicaţi în acţiuni internaţionale fără precedent. În tabelul 1.1 redăm experienţa internaţională a unor manageri din diferite ţări ale lumii.

Tabel 1.1 Experienţa internaţională a unor manageri din diferite ţări ale lumii

Manageri din:	SUA %	Europa %	Japonia %	Zona Pacificului %
Fără experienţă internaţională	14	3,1	1,1	2,6
Studii în străinătate	16	28	13	54
Serviciu în străinătate	32	47	19	46
Conducerea unei firme în străinătate pentru o companie existentă	16	37	5,3	21
Firma are manageri în străinătate	21	34	3,1	41

În trecut mulţi dintre manageri au încercat să conducă acţiunile internaţionale prin simple adaptări ale stilurilor de management existente. Curând însă a devenit evident că

această abordare nu este eficientă. Managerii internaţionali de succes au recunoscut că există diferenţe semnificative între diferitele regiuni ale lumii şi pentru a conduce eficient este necesară înţelegerea culturilor implicate. Prin urmare, ei au înţeles că este necesară o “gândire internaţională” pentru a conduce cu succes afacerile transfrontiere.

În tabelul 1.2 redăm dimensiunea “gândirii internaţionale” prin prezentarea a două profiluri opuse: cea a managerilor capabili să gândească internaţionali şi cea a managerilor care nu au această abilitate. Cercetările au arătat că managerii internaţionali care au fost cei mai capabili să gândească internaţional au fost aceia care s-au bazat pe intuiţie, au observat şi ascultat cu atenţie, au încercat să se adapteze la situaţiile sociale din jurul lor şi au urmat cursul oamenilor şi evenimentelor. Cei care a fost mai puţin capabili să gândească internaţional au tins să analizeze lucrurile raţional, au căutat modele de comportament care ar putea fi utilizate la formularea explicaţiilor generale şi s-au dovedit a fi mai retraşi social. Pe scurt, managerii internaţionali eficienţi sunt flexibili şi încearcă mai degrabă să evalueze fiecare situaţie după propriile merite decât să caute reguli generale sau orientări care ar putea fi folosite pentru a face faţa situaţiei.

Tabel 1.2 O comparaţie a managerilor care pot gândi şi a celor care nu pot gândi internaţional

Caracteristica	Manageri mai capabili	Manageri mai puţin capabili
Obiective personale	Capacitatea de adaptare la diferite persoane individuale	Capacitatea de adaptare la societate
Perceperea cerinţelor privind colaborarea eficientă cu alţii	Nu sunt necesare abilităţi speciale; adaptarea eficientă depinde de cerinţele situaţiei	Sunt necesare abilităţi speciale precum răbdare, empatie, onestitate, atenţie, flexibilitate
Întrebarea de pus pentru adaptarea la o nouă cultură	Ce se întâmplă? Căutarea descrierilor, interpretărilor şi semnificaţiilor	De ce se întâmplă? Căutarea de explicaţii şi motive
Date relevante în luarea deciziilor	Sentimentele şi impresiile sunt cele mai importante	Faptele şi informaţiile sunt cele mai importante
Procesul analizei informaţiilor legate de cultură	Încercarea de descriere calitativă a culturilor cu intenţia de a le diferenţia	Încercarea de a compara şi evalua culturile din punct de vedere cantitativ
Impact intern asupra managerului	Modificarea stereotipiilor şi clarificarea impresiilor şi interpretărilor	Confirmarea stereotipiilor şi impresiilor
Impactul comportamental asupra managerului	Flexibil social şi deschis	Judecător social şi retras

Pe măsura creşterii ponderii activităţilor internaţionale ale firmei, înţelegerea specificului managementului în diferite culturi capătă o importanţă din ce în ce mai mare. Managementul internaţional tratează probleme globale şi descrie concepte relevante pentru firmele cu activităţi transfrontire, indiferent de gradul lor de implicare internaţională.

Managementul internaţional este mult mai complex decât cel intern, şi aceasta din cauza competiţiei globale crescânde şi a mediului internaţional, care prezintă o mare diversitate culturală, economică, politică şi legală.

Este evident că practicile manageriale eficiente dintr-o ţară sunt adesea ineficiente atunci când sunt transferate peste graniţă. Transferabilitatea teoriilor de management, un principiu fundamental al managementului şi universalitatea principiilor de management, care

stipulează că managerii realizează aceleaşi funcţii, indiferent de locul lor în structura organizaţiei sau a tipului întreprinderii în care sunt angajaţi tind să depăşească efectele multiplicative ale diferenţelor culturale, organizaţionale, situaţionale şi individuale cu care se confruntă managementul. În plus, deşi industrializarea tinde să promoveze similarităţile în comportamentul managerial, culturile diferite tind să încurajeze diversitatea. În acest fel studiul managementului internaţional trebuie să sublinieze că sunt implicate două forţe: industrializarea şi cultura. Industrializarea acţionează pentru convergenţă, cultura pentru divergenţă.

Trebuie remarcat că în unele situaţii stilurile de management eficiente sunt similare în diferite culturi, iar în altele sunt diferite. Această ultimă situaţie se întâmplă atunci când valorile culturale - limba, religia - formele de guvernare şi atitudinile faţă de muncă sunt în mare parte comune.

Managerii firmelor care concurează pe piaţa internaţională trebuie să aibă o gândire globală, concretizată în abilitatea de a evalua acţiunile următoare ale concurenţilor străini, prin supravegherea lor în străinătate, cu scopul de a fi mai bine pregătiţi să îi concureze acasă.

Alegerea celor mai potrivite persoane pentru asignarea în străinătate este o decizie managerială crucială, implicaţiile ei asupra performanţelor firmei şi a carierei individului fiind profunde. Ideal este ca persoanele asignate să devină “manageri globali”.

Considerăm că un manager global eficient trebuie să aibă următorul *profil*.

1. *Spirit organizatoric*. Managerul implicat în activităţi transfrontiere trebuie să îşi planifice şi execute acţiunile meticulos. Prin organizare va face diferenţa între un succes pe termen lung şi un eşec pe termen scurt. Pe lângă planificarea acţiunilor manageriale trebuie să aibă în vedere şi cerinţele călătoriilor internaţionale: programarea zborurilor, cazarea, agenda negocierilor.

2. *Potenţial energetic ridicat*. Afacerile internaţionale presupun eforturi prelungite. Deoarece pot surveni modificări importante într-o perioadă relativ scurtă de timp, managerii trebuie să fie pregătiţi pentru a lucra intens zile la rând. Intâlnirile de afaceri pot avea loc la ore total diferite de fusul orar din ţară şi chiar după 15 ore de zbor. Multe afaceri sunt pierdute de managerii obosiţi, epuizaţi din punct de vedere fizic.

3. *Stabilitatea fizică şi emoţională*. Orarul prelungit, alimentele stranii, apa de calitate dubioasă, climatul nefavorabil şi condiţiile de cazare proaste pot crea probleme serioase anumitor persoane. Schimbarea este dificilă pentru corpul uman. Abilitatea de a evita problemele fizice şi puterea de a le înfrunta când necesităţile o impun sunt necesare managerului internaţional.

Persoanele care călătoresc singure pot avea probleme de ordin emoţional. Singurătatea, dorul de casă şi uneori teama pot influenţa în mare măsura judecata şi acţiunile managerului, în ciuda planificării riguroase în avans.

Menţinerea calmului este indispensabilă atunci când se negociază cu parteneri dificili. De asemenea, călătoriile internaţionale presupun formalităţi vamale multiple, îndeplinite de unii funcţionari nepoliticoşi. Un cuvânt nepotrivit poate compromite călătoria sau chiar crea probleme legale gazdei managerului. Ieşirile emoţionale sunt considerate în unele culturi un semn al existenţei unor probleme mentale şi nu o expresie a resentimentelor sau aroganţei.

4. *Spirit gregar*. Oamenii preferă să facă afaceri cu persoane sociabile, “de viaţă”. Aceste persoane stabilesc mult mai uşor contacte de afaceri. Vechile proverbe “prinzi mai multe muşte cu miere decât cu oţet” şi “vorba dulce mult aduce” sunt valabile şi în acest caz. Multe afaceri s-au încheiat la o masă copioasă sau un meci. Abilitatea de a cunoaşte oamenii şi de a te lăsa cunoscut de alţii sunt calităţi importante pentru un manager.

5. *Optimism*. În afacerile internaţionale se pot petrece multe lucruri nefavorabile. Entuziasmul şi credinţa puternică în succes trebuie să îl călăuzească pe managerul

internaţional. Clientul nu va cumpăra un produs fată de care vânzătorul nu manifestă entuziasm. Atitudinea pozitivă, dar şi cea negativă, tind să fie molipsitoare.

6. *Educaţie*. Managerii trebuie să fie mereu informaţi. Firmele eficiente pe plan internaţional iau "pulsul" pieţei în mod continuu. Pregătirea academică este utilă managerilor, dar ea trebuie completată de experienţă.

7. *Abilitate*. Negocierea, prezentarea şi încheierea vânzărilor presupun o adevărată artă. Abilitatea de a gândi în manieră proprie este necesară atât la masa tratativelor cât şi în întâlnirile sociale. Un cuvântul potrivit, un gest generos sau evaluarea corespunzătoare a propunerii de afaceri vor duce la realizarea obiectivelor proprii.

8. *Perspectivă*. Simţul perspectivei este o calitate dezirabilă pentru un manager internaţional. Menţinerea priorităţilor şi stabilitatea planurilor nu sunt uşor de realizat, mai ales când succesul pare departe. Chiar şi fără înţelepciunea, care vine din experienţă, managerii noi pe arena globală trebuie să fie capabili să vadă lucrurile din toate perspectivele. Mintea limpede şi ochiul atent permit obţinerea tuturor informaţiilor disponibile, fără a fi emoţional implicat.

9. *Polivalenţă.* Managerii trebuie să aibă deprinderi variate pentru a oferi soluţii pentru toate nivelurile ierarhice. Călătoriile în străinătate pot necesita schimbarea unor membri ai echipei, dacă apar probleme, lucru posibil dacă managerul este polivalent. De asemenea, călătoriile de unul singur necesită rezolvarea tuturor problemelor ce apar.

10. *Adaptare*. Clienţii interni trebuie curtaţi, iar cei străini seduşi. Managerul internaţional poate fi privit ca un necunoscut şi ca un străin. Aceasta complică lucrurile, însă adaptarea la situaţie le simplifică.

Necesitatea studierii managementului internaţional derivă şi din faptul că ceea ce putea fi considerat de neschimbat la un moment dat se modifică în cel mai spectaculos mod. Tabelul 1.3 arată o astfel de situaţie.

Tabel 1.3 Mit şi realitate la japonezi

Studii relativ recente ale stilurilor şi tehnicilor de management ale japoneze arată că ceea se cunoaşte îndeobşte despre japonezi nu este întotdeauna adevărat. Iată câteva exemple edificatoare în această privinţă. 1. *Multă lume crede că japonezii sunt harnici din fire*. Totuşi, cercetări recente arată că există puţine diferenţe între productivitatea muncitorilor japonezi din fabricile japoneze şi cei din alte părţi ale lumii. În plus, multe din diferenţele care există se datorează unor factori precum reglementările privind subcontractarea, vânzările şi cele ale muncii. Mai mult, cercetările făcute printre muncitorii de la birourile municipale şi cei ai căilor ferate arată că japonezii nu sunt harnici de loc. 2. *Cei mai mulţi dintre japonezi nu au angajări pe viaţă.* De fapt doar circa 30% din ei sunt angajaţi pe viaţă şi aceştia lucrează pentru marile corporaţii. Ceilalţi sunt lăsaţi să părăsească firma atunci când aceasta doreşte. În plus, datorită pensionării obligatorii, muncitorii trebuie să părăsească slujbele între vârsta de 55 şi 60 ani. Dacă ei nu au un program de pensionare bun sau nu au economisit suficienţi bani pentru pensionare ei pot obţine altă muncă la un salariu substanţial redus. 3. *Mulţi manageri japonezi nu sunt participativi, ci autocratici*. Aproape jumătate din managerii japonezi stabilesc în mod autocratic obiectivele anuale ale diviziei lor. 4. *Tinerii absolvenţi de facultate care intră pe piaţa muncii îşi manifestă dorinţa expresă de a lucra pe viaţă la firmă şi afirmă că doresc să muncească din greu pentru a avansa*. Totuşi, doar după câţiva ani de muncă aceste atitudini se schimbă şi doar circa o treime dintre ei mai gândesc în acest mod. 5. *Cei mai mulţi japonezi nu lucrează ore suplimentare pentru că le-ar place să muncească*. Cel mai obişnuit motiv este acela că au nevoie de bani pentru întreţinerea familiei. Un al doilea motiv este acela că şeful lucrează peste program şi personalului îi este frică să

părăsească biroul până când nu pleacă şeful. În consecinţă, mulţi salariaţi sfârşesc prin a sta la birou până seara târziu.

Aceste exemple demonstrează necesitatea studierii managementului internaţional şi culegerea de informaţii primare privind comportamentul managerilor din alte ţări faţă de salariaţi.

Teste

1. Efectele multiplicative ale diferenţelor culturale tind să fie depăşite de:
a. Varietatea funcţiilor managementului
b. Transferabilitatea teoriilor managementului
c. Universalitatea principiilor managementului
d. Varietatea metodelor de management
2. Care dintre următoarele sunt trăsături ale specialiştilor în managementul internaţional?
a. Spirit gregar
b. Spirit polemic
c. Polivalenţă
d. Omnipotenţă
2. Care dintre următoarele mituri despre japonezi par să nu mai fie adevărate?
a. Japonezii sunt harnici din fire.
b. Cei mai mulţi japonezi au angajări pe viaţă.
c. Mulţi manageri japonezi sunt participativi.
d. Cei mai mulţi japonezi lucrează ore suplimentare pentru că le-ar place să muncească.

Bibliografie

1. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
2. Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
3. Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

UNITATEA DE STUDIU (US) 2

IMPACTUL CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 2

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- definirea culturii şi a caracteristicilor acesteia;
- reliefarea importanţei limbii în procesul comunicării manageriale internaţionale;
- sublinierea rolului pe care îl are estetica în managementul internaţional;
- impactul educaţiei asupra colaborării internaţionale;
- influenţa principalelor religii ale lumii asupra afacerilor internaţionale;
- explicarea modului în care percepţiile şi stereotipiile influenţează comportamentul în mediul internaţional;
- descrierea conceptului de valori culturale şi reliefarea unor diferenţe, similarităţi şi modificări în valorile de muncă şi cele manageriale;
- identificarea dimensiunilor principale ale culturii şi a efectele lor asupra comportamentului în mediul internaţional.

1.1 Definiţia şi caracteristicile culturii

Cultura reprezintă totalitatea valorilor materiale şi spirituale dobândite de un popor şi transmise din generaţie în generaţie. Ea are următoarele caracteristici**:**

1. **Este învăţată**. Cultura este dobândită prin învăţare şi experienţă Ea nu este moştenită sau transmisă biologic.
2. **Este împărţăşită**. Oamenii aparţinând aceluiaşi grup, organizaţii sau societăţi împărtăşesc cultura. Ea nu este specifică unei singure persoane.
3. **Este transmisă din generaţie în generaţie**. Cultura este acumulată în timp şi transmisă din generaţie în generaţie.
4. **Este simbolică**. Cultura se bazează pe capacitatea umană de a simboliza sau de a folosi unele lucruri pentru a le reprezenta pe altele.
5. **Este adaptivă**. Cultura se bazează pe capacitatea umană de a se schimba şi adapta.

Deoarece în lume există diferenţe culturale înţelegerea impactului culturii asupra comportamentului este deosebit de importantă pentru studiul managementului internaţional. Cultura poate influenţa atitudinea managerială, ideologia managerială şi chiar relaţia dintre întreprindreri şi guvern. Poate că cel mai important lucru este influenţa culturii asupra modului cum gândesc şi se comportă oamenii.

În termeni generali, impactul culturii asupra managementului internaţional este reflectat de credinţele şi comportamentul oamenilor. Iată câteva dintre **modalităţile în care cultura şi societatea pot influenţa direct abordările manageriale**:

Luarea centralizată/descentralizată a deciziilor. În unele culturi toate deciziile importante sunt luate la nivelul managerilor superiori; în altele, aceste decizii se iau şi de către managerii de la nivel mediu şi inferior.

Siguranţă/risc. În unele societăţi managerii sunt aversivi faţă de risc şi au mari dificultăţi în luarea deciziilor în condiţii de incertitudine. În alte societăţi este încurajată luarea deciziilor în condiţii de risc, iar deciziile în condiţii de incertitudine sunt o obişnunţă.

Răsplata individuală/colectivă. În unele ţări persoanele care desfăşoară o activitate remarcabilă primesc o recompensă individuală. În altele, normele culturale solicită recompense de grup.

Proceduri formale/informale. În unele societăţi majoritatea lucrurilor sunt realizate informal. În alte societăţi sunt instituite proceduri formale respectate în mod strict.

Loialitate organizaţională ridicată/scăzută. În unele societăţi oamenii se identifică într-o foarte mare măsură cu organizaţiile sau patronul lor, în timp ce în altele oamenii se identifică cu grupurilor lor ocupaţionale.

Cooperare/concurenţă. Unele societăţi încurajează cooperarea între oamenii, în timp ce altele încurajează competiţia dintre aceştia.

Stabilitate/inovare. Cultura anumitor ţări încurajează stabilitatea şi rezistenţa la schimbare; altele ţări pun mare accent pe inovare şi schimbare.

Universul cultural este foarte variat. O listă unidimensională a acestui univers cultural, prezentată alfabetic este redată în tabelul 2.1.

Tabel 2.1 Universuri culturale

Aprinderea focului	Felicitări	Numerale
Artă decorativă	Folclor	Obstetrică
Bucătărie	Gesturi	Oferirea de cadouri
Calendar	Glume	Ospitalitate
Căsătorie	Grad de rudenie	Petreceri
Ceremonii	Gruparea pe vârstă	Politica populaţiei
Chirurgie	Grupuri principale	Producerea uneltelor
Concepte privind sufletul	Guvern	Reguli de moştenire
Controlul stării vremii	Igienă casnică	Reguli de luare a meselor
Cooperare în muncă	Instruire în curăţenie	Reguli de rezidenţă
Cosmologie	Interpretarea viselor	Resemnare în faţa sorţii
Curte făcută unei femei	Împodobirea corpului	Restricţiii sexuale
Dans	Jocuri	Restricţii alimentare
Diferenţierea rangului	Legi	Ritualuri funerare
Divinaţie (astrologie)	Limbă	Ritualuri religioase
Diviziunea muncii	Magie	Sancţiuni penale
Drepturi de proprietate	Mântuirea prin credinţă	Sporturi
Educaţie	Medicină	Stiluri de coafură
Etică	Mitologie	Superstiţii privind norocul
Etichetă	Modul de a privi comerţul	Tabuuri incestuale

Etnobotanică Familie	Muzică Nume personale	Uzanţe privind sarcina Vizite

Sensibilitatea la diferenţele culturale crează posibilitatea analizei evenimentelor din perspectivă culturală. Ceea ce la suprafaţă poate părea similar este posibil să fie foarte diferit în alte contexte culturale. Simpla servire a mesei în familie, de exemplu, poate fi văzută ca un grup de reguli distincte privind momentul servirii mesei, aranjarea persoanelor la masă, rolul fiecărui membru al familiei în începerea şi terminarea conversaţiei şi întreruperea sau schimbarea subiectului, comentariile umoristice, expresiile faciale, accentul pus pe diferite alimente, atitudinea faţă de vârstă etc. În plus, mărimea şi forma mesei vor diferi, ca şi tacâmurile, felul în care acestea sunt folosite şi modul de servire a mesei.

2.2. Influenţa elementelor culturii asupra managementului internaţional

Cele mai importante influenţe asupra managementului internaţional le au următoarele elemente ale culturii: limba, estetica, religia, educaţia, percepţiile şi stereotipiile, valorile.

2.2.1. Influenţa limbii

Limba este componenta principală a culturii unui popor întrucât cea mai mare parte a culturii unei societăţi se regăseşte în limbajul vorbit. Ea reflectă natura şi valorile culturii. Cunoaşterea limbii unei societăţi contribuie în măsura determinantă la înţelegerea culturii acesteia.

În managementul internaţional, limba are patru semnificaţii distincte. În primul rând, ea este un mijloc important de culegere şi evaluare a informaţiilor. Cele mai viabile informaţii se obţin atunci când eşti o parte a mediului şi nu doar un observator din afară. În al doilea rind, limba permite accesul la societatea locală. Vorbirea unei limbi de circulaţie universală nu este suficientă pentru cunoaşterea în profunzime a acelei societăţi. În al treilea rând, limba contribuie într-o măsură semnificativă la creşterea gradului de comunicare cu partenerii locali sau membrii canalelor de distribuţie. În sfirşit, limba se extinde dincolo de capacitatea de comunicare, dincolo de mecanismul traducerii şi interpretării unei text.

Pentru **depăşirea barierelor lingvistice**, managerii internaţionali au la dispoziţie trei posibilităţi: traducerea directă a materialelor scrise, folosirea de interpreţi şi invăţarea limbii străine.

Traducerea directă se realizează la o gamă variată de documente, cum ar fi contracte, cataloage etc. Deşi această modalitate măreşte costurile de pătrundere pe piaţă, derularea pe termen lung a afacerilor nu se poate realiza fără traducerea materialelor în limba locală. Dificultatea traducerii dintr-o limbă în alta a făcut posibilă apariţia multor gafe în managementul internaţional. Vechea zicală "Dacă vrei să distrugi un mesaj, tradu-l" este valabilă şi astăzi. Cunoscutul "love" este tradus de cele mai multe ori cu prima sa semnificaţie "iubire", deşi mai are şi semnificaţia de preferinţă puternică pentru un anumit lucru. Chiar folosirea aceleaşi limbi ridică probleme. În Marea Britanie, de exemplu, "closet" înseamnă "toaletă", iar în SUA "debara pentru haine". De asemenea, la camion, benzină şi biscuit în Anglia se spune "lorry", "petrol" şi "biscuit", pe când în S.U.A. se spune "truck", "gasoline" şi "cookies". Aceeaşi situaţie se întâlneşte şi la vorbitorii de limbă franceză din Franţa, Belgia, Elveţia şi Canada, vorbitorii de limbă spaniolă din Spania, Mexic, Argentina şi Peru sau vorbitorii limbii române din România, Moldova sau Ucraina. Cuvântul "cauciucuri", de exemplu, are diferite muanţe în ţarile din America Latină: cauchos (Venezuela), cubiertas (Argentina), gomas (Porto Rico), llantas (Mexis, Peru, Columbia, America Centrală. De remarcat că fiecare din aceste cuvinte înseamnă cu totul altceva în celelalte ţări vorbitoare ale

aceleaşi limbi spaniole. De aceea, este deosebit de important de a folosi cuvântul corect pentru fiecare piaţă locală.

Evitarea multor greşeli de traducere se poate face prin utilizarea traducerii inverse – traducerea versiunii din limba străină din nou în limba ţării gazdă de un alt traducător decât cel ce a făcut iniţial traducerea.

Folosirea de interpreţi se reduce, de regulă, la nivelul conducerii superioare din cauza costurile ridicate. Când însă bariera lingvistică este totală utilizarea interpreţilor este unica soluţie.

Învăţarea limbii străine este şi un prilej de a cunoaşte mai bine cultura acelui popor. Pentru o comunicare şi negociere eficientă este necesară şi cunoaşterea semnificaţiilor aceluiaşi cuvânt în diferite culturi. Când românii sau americanii, de exemplu, la o negociere spun "Da" înseamnă acceptarea condiţiilor. Totuşi, în Asia cuvântul "Da" are patru semnificaţii: recunoaşterea că se vorbeşte cu persoana respectivă, însă nu neapărat că şi înţelege ceea ce i se spune; s-a înţeles ce s-a spus, totul este clar, însă nu şi faptul că este de acord; s-a înţeles propunerea şi se va consulta cu alţii în această privinţă; acord total. Există atâtea nuanţe în limbile străine încât este periculoasă angajarea în discuţii pe cont propriu fără o bună cunoaştere a limbii străine şi a modului de pronunţie a unor cuvinte. Când un american doreşte să vorbească unui spaniol în limba sa şi spune "Buna ziua domnilor" (Buenos dias, caballeros) prin pronunţia sa englezească se apropie mai mult de "Buenos Dios, Caballos", ceea ce s-ar traduce prin "Dumnezeu bun, cailor".

Comunicarea simbolică este la fel de importantă. A fi punctual este o normă de comportament în S.U.A., în schimb în alte culturi a întârzia este o obişnuinţă. Strâns corelată cu folclorul şi religia, comunicarea simbolică este un factor primordial în comunicarea nonverbală. Unicitatea unei culturi poate fi uşor identificată în simbolurile sale, cu semnificaţiile ei distincte. De exemplu, japonezii adoră cocorii deoarece aduc noroc, în timp ce folosirea numărului "patru" (shi) se utilizează şi pentru "moarte". Chiar şi frumosul gest de a oferi cadouri trebuie să fie făcut cu atenţie, din cauza semnificaţiei simbolice (tabel 2.2).

Tabel 2.2 Sugestii pentru făcut cadouri

Regiunea/ţara	Sugestia
Japonia	Nu deschideţi un cadou în faţa unui corespondent japonez, dacă nu cere şi nu speraţi ca japonezul să vă deschidă cadoul dumneavoastră. Evitaţi panglicele şi fundele în ambalarea cadoului. Fundele sunt pentru ei neatractive, iar culorile panglicii au diferite semnificaţii. Nu oferiţi un cadou ce semnifică o vulpe. Vulpea semnifică fertilitatea, iar bursucul viclenia.
Lumea Arabă	Nu oferiţi un cadou când întâlniţi pe cineva pentru prima oară. Poate fi interpretat ca o mită. Nu lăsaţi să pară că aşteptaţi să prezentaţi cadoul atunci când partenerul este singur. Va face impresie nefavorabilă, dacă nu cunoaşteţi bine persoana. Daţi cadoul în faţa altora, dacă relaţiile nu sunt prea apropiate.
America Latină	Nu oferiţi un cadou până nu cunoaşteţi ceva mai bine persoana, în afară de cazul când este dat pentru aprecierea ospitalităţii. Cadourile pot fi date în timpul întâlnirilor oficiale, nu în decursul afacerilor. Evitaţi culorile negre şi purpurii, ambele asociate cu postul Paştelui catolic.
Europa	Se vor evita trandafiril roşii, florile albe şi numărul 13. Florile nu trebuie ambalate în hârtie. Nu trebuie oferit un cadou de valoare prea mare,

	pentru a nu lăsa impresia de mituire.

Alături de simboluri, în comunicare un rol deosebit de important îl au **mişcările corporale, gesturile, modul de a adresa solicitările, semnificaţia numerelor**. Un exemplu de astfel de diferenţe este redat în tabelul 2.3.

Tabel 2.3 Variaţii în comunicare în diferite ţări

Ţara/ regiunea	Mişcările corporale	Mod de salut	Numere	Simboluri
Japonia	Punerea arătătorului pe nas semnifică "eu", "mie".	Plecăciune.	Pozitive:1,3, 5,8. Negative:4,9.	Pozitive: pin, bambus, prun. Negative: vulpea,bursucul.
India	Sărutul este ofensator şi nu este văzut la televizor în filme ori în locuri publice.	Palmele se împreunează şi se dă din cap. Este nepoliticos să atingi o femeie sau să-i strângi mâinile.		Elefanţii, papagalii, tigrii sunt folosiţi ca mărci de comerţ ori pe ambalaje
America Latină	Gesturile braţelor se folosesc pentru sublinieri.	Îmbrăţişare entuziastă urmată, de batere prietenească pe spate.	Pozitiv:7. Negative; 13,14.	Simbolurile religioase trebuie respectate.
Orientul Mijlociu	Ridicarea sprâncenelor înseamnă "da".		Pozitive:3,5, 7,9. Negative:13, 15.	Figurile rotunde sau pătrate sunt acceptate. Steaua în 6 colţuri, arătătorul ridicat sunt evitate.

Chiar dacă s-a atins un nivel fluent de vorbire a limbii străine, este necesar să se cunoască şi comunicaţia nonverbală, limbajul corpului. Denumită şi limbajul tăcut, comunicarea nonverbală se referă la aspecte precum distanţa dintre vorbitori, expresia feţei, inflexiunile în vorbire, atingerea corporală, gestica mâinilor şi braţelor. Mexicanii se apropie bucuroşi la jumătate de metru de interlocutor pentru discuţii de afaceri, pe când asiaticii, nordicii, anglo-saxonii şi germanii consideră că distanţa dintre interlocutori trebuie să fie de un metru. Pentru latini, arabi şi africani apropierea este un semn de încredere.

La popoarele de origine slavă îmbrăţişarea şi sărutarea partenerilor de afaceri, indiferent de sex, este o obişnuinţă. În ţările mediteraneene, sărutul pe obraz are rolul de salut atât pentru bărbaţi cât şi pentru femei. În Marea Britanie, Germania şi ţările scandinave gestul se practică doar dacă persoanele se cunosc bine între ele sau sunt rude. Francezii sunt campioni în domeniu atât în ce priveşte rolul pe care îl joacă sărutul în viaţa lor cât şi al interesului pe care îl arată acestui subiect.Şi numărul de săruturi pe obraz diferă. Scandinavii se mulţumesc cu un singur sărut, francezii sunt renumiţi pentru sărutul lor dublu, iar olandezii sau belgienii preferă sărutul multiplu, cu cel puţin trei pupături.

Când un american formează cu degetul mare şi arătătorul semnul "O", pentru el înseamnă "O.K.!". Aceeaşi semnificaţie o dau şi cei mai mulţi europeni şi locuitorii din nordul Franţei şi parţial cei din sud. Pentru ceilalţi gestul transmite un mesaj negativ, însemnândfie zero, fie lipsă de valoare. În Japonia semnul "O" arată că se cere ceva mită, iar pentru brazilieni, greci, turci, africani, şi cetăţenii din Orientul Mijlociu are o semnificaţie obscenă, referindu-se la anus sau vagin, dar şi ca o invitaţie între homosexuali.

Ridicarea sprâncenelor în Germania înseamnă recunoaşterea unei idei valoroase, pe când în Marea Britanie şi Olanda este un semn de scepticism.

Punerea picioarelor pe birou este un semn de relaxare în SUA, pe când în lumea arabă arătatul tălpilor este o ofensă.

Formele de adresare sunt un alt element de limbaj. Limba engleză are o singură formă de adresare "tu". În limbile germanice şi romanice există două forme de adresare, personală şi formală. În japoneză există trei forme de adresare, în funcţie de nivelul ierarhic şi statutul social (superior, egal, inferior). Există, de asemenea, diferenţieri în modul de adresare pentru femeie şi bărbat.

Cum limbajul defineşte cultura, numărul de limbi vorbite este egal cu cel al culturilor existente. Multe ţări vorbesc mai multe limbi. În unele ţări în care se vorbesc mai multe limbi se foloseşte o limbă de legătură. Aceste diferenţe de limbaj în cadrul unei ţări pot indica existenţa unor probleme sociale şi de comunicaţie. Poate exista şi situaţia când o limbă este vorbită în mai multe ţări. În acest caz, se face menţiune de "limbă vorbită", ca o distincţie culturală (franceza în Belgia, spaniola în America Latină). Limba vorbită se schimbă mult mai rapid şi reflectă mai direct cultura. Chiar şi în cazul când se vorbeşte aceeaşi limbă, semnificaţiile pot diferi. Cunoaşterea limbii vorbite este, de asemenea, importantă întrucât traducerea literară nu este întotdeauna suficientă şi deci comunicarea este mai greu de realizat. De exemplu, expresia "no va" în spaniolă înseamnă "nu merge", şi poate fi confundată cu cuvântul italian "nova" care înseamnă "nou". Prin urmare, firma General Motors nu a avut succes în ţările vorbitoare de limbă spaniolă cu modelul său Nova. De asemenea, expresia " Come alive with Pepsi" în unele limbi sugerează ideea învierii din morţi. Uneori, acelaşi cuvânt are o semnificaţie complet diferită în alte ţări (false friends). De exemplu, cuvântul "diet" în franceză sugerează sănătate şubredă. În consecinţă, firma Coca-Cola, nu foloseşte în Franţa numele "Diet Coca-Cola", ci "Coca-Cola Light".

Limbajul este cea mai evidentă diferenţă culturală. Într-un sens mai larg, limbajul este considerat nu numai în sens literar, ci şi o comunicare simbolică a timpului, spaţiului, lucrurilor, prieteniei şi bucuriei. Comunicarea se realizează prin vorbă, gesturi, expresii şi alte mişcări corporale.

Limbajul reflectă natura şi valorile unei culturi, iar limba unei ţări reprezintă cheia acelei culturi. Învăţarea unei limbi înseamnă învăţarea unei culturi, deoarece cuvintele limbii sunt mai degrabă concepte ce reflectă cultura din care derivă.

Reprezentanţii firmei care vor trebui să comunice cu personalul din ţara gazdă (lideri politici, salariaţi, furnizori şi clienţi) vor trebui să-şi asimileze acest aspect al culturii mai mult decât pe celelalte.

Se poate spune deci că pentru a avea succes în managementul internaţional o firmă trebuie să-şi ajusteze programul ei de comunicare la cerinţele lingvistice locale. Managerii, muncitorii, clienţii, furnizorii, guvernul pot avea stiluri diferite de comunicare chiar în cadrul aceleaşi culturi. Când firma lucrează printr-un intermediar acesta are rolul de punte de legătură dintre firmă şi piaţa locală. De multe ori limba engleză este cea care facilitează legătura chiar şi în ţările care nu sunt vorbitoare de limba engleză. Compania Philips, de exemplu, foloseşte limba engleză ca limbă oficială a firmei, deşi sediul ei este în Olanda.

2.2.2. Influenţa esteticii

Estetica se referă la ideile unui culturi privitoare la frumuseţe şi bun gust aşa cum sunt ele exprimate în artă, folclor, muzica, dramă şi dans şi aprecierea specifică a culorilor şi formelor. Ea prezintă un interes special pentru managerul internaţional datorită rolului pe care îl are în interpretarea semnificaţiilor simbolurilor diferitelor metode de expresie artistică, a culorilor şi standardelor de frumuseţe din fiecare cultură. Japonezii, de exemplu au preferinţe complet diferite în artă, design, muzica şi bucătărie faţă de americani. Chiar şi între culturile ce par asemănătoare există diferenţe estetice. De exemplu, o maşina de spălat vândută în Germania şi Franţa va avea un design diferit în cele două ţări. Germanii preferă o maşină de dimensiuni mai mari, robustă, care să creeze un sentiment de durabilitate şi lucru bine făcut. Francezii preferă o maşina mai mică şi mai uşoară, care să nu le domine bucătăria lor îngustă.

Deoarece cultura reflectă modul cum arătăm şi simţim, este evident că ea ne influenţează gusturile pentru artă, culori, design şi muzica. Pe termen lung, valorile estetice pot fi schimbate prin contacte cu alte culturi, însă pe termen scurt ele nu pot fi modificate uşor.

Există diferenţe importante în estetică, însă acestea tind să fie mai degrabă regionale decât naţionale.

Estetica nu are un impact major asupra activităţii economice. Totuşi, ea are unele implicaţii semnificative asupra managementului internaţional. De exemplu, în proiectarea unui produs sau ambalaj, firma trebuie să fie sensibilă la preferinţele estetice locale. Această cerinţă poate să fie împotriva dorinţei firmei de uniformizare internaţională, însă cel puţin ea trebuie să fie conştientă de aspectele negative sau pozitive ale proiectării.

Semnificaţia diferitelor **culori** poate varia de la o cultură la alta. Astfel, negrul este culoare de doliu în Europa şi SUA, în timp ce în Japonia şi cele mai multe ţări din Extremul Orient albul are această semnificaţie. Verdele este culoarea naţionalistă în Egipt şi nu poate fi folosită la ambalaje. În Franţa, Danemarca şi Suedia verdele este asociat cu articolele cosmetice. În Malaezia, verdele este asociat cu jungla şi bolile. În Orient, verdele simbolizează exuberanţa şi tinereţea. Totuşi, în China purtarea unei pălării verzi înseamnă că soţia sau sora este o prostituată. Managerii trebuie să cunoască aceste modele utile în planificarea produselor, ambalării şi publicităţii. Aceasta din urmă trebuie să fie în mod special sensibilă la semnificaţiile locale. În general, culorile steagului ţării sunt culori "sigure".

În tabelul 1.4 este redată semnificaţia unor culori în diferite ţări.

Tabel 2.4 Semnificaţia culorilor în unele ţări

Ţara	Culori pozitive	Culori negative
Japonia	Nuanţele discrete	Combinaţiile de negru, gri inchis şi alb.
America Latină	Culorile galben deschis sau strălucitor, roşu, albastru, verde.	
Orientul Mijlociu	Maro, negru, albastru închis şi roşu.	Roz, violet şi galben.
India	Culori deschise, ca verde, roşu, galben şi portocaliu.	Negru şi alb, dacă este vorba de căsătorie.

Există şi diferenţe în **muzica** diverselor culturi. Înţelegerea lor este deosebit de importantă pentru crearea mesajelor de publicitate care folosesc muzica. Muzica din culturile neştiutoare de carte este în general funcţională ori are o semnificaţie în viaţa de zi cu zi a poporului, în timp ce muzica din culturile ştiutoare da carte tinde să fie separată de alte

preocupări ale oamenilor. De exemplu, în ţările vestice simfonia lui Beethoven trebuie "învăţată", în timp ce aborigenii asimilează cultura ca pe o parte integrantă a existenţei lor.

Muzica din alte culturi sună parcă uneori discordant şi monoton. În Japonia, muncitorii încep fiecare zi de lucru prin cântarea "imnului firmei". De aceea, muzica folosită în reclamele difuzate este adesea adaptată pentru a reflecta diferenţele culturale. Aceasta pentru că estetica este văzută ca sursă de îmbogăţire culturală şi nu ca un agent al schimbării.

Alegerea **numelor mărcilor** este afectată de estetică. Adesea, cea mai bună marcă de fabrica este aceea făcută în limba locală şi care satisface gusturile locale.

2.2.3. Influenţa educaţiei.

Una din funcţiile culturii este aceea de transmitere a acesteia, precum şi a tradiţiilor existente, noilor generaţii. Această funcţie se manifestă atât în ţările dezvoltate cât şi la aborigenii din Australia şi se realizează prin educaţie. Educaţia reprezintă procesul de transmitere a deprinderilor, ideilor şi atitudinilor, precum şi instruirea în anumite discipline.

Sistemul de educaţie al unei ţări reflectă în mare măsură gradul ei de cultură. Educaţia determină orientarea, dorinţele şi motivarea oamenilor. "Sistemul" de educaţie în sine poate avea diferite forme. În ţările dezvoltate, el este sinonim cu şcoala. În unele ţări africane şcolile îşi limitează totuşi rolul la a pregăti elevii pentru a trăi într-o lume modernă, bătrânii şi istoricii orali transmiţând tradiţiile şi valorile tinerilor din aceste culturi. În alte ţări, educaţia cade în responsabilitatea bisericii, punându-se accent mai mult pe transmiterea valorilor societăţii decât pe formarea unor deprinderi individuale. Educaţia formală prin şcoli este strâns legate de gradul de alfabetizare al ţării. Învăţământul obligatoriu necesită în general urmarea a cel puţin opt clase. În Mexic însă se cere urmarea doar a şcolii primare. Nivelul de educaţie al unei ţări are o influenţă importantă asupra receptivităţii consumatorilor la tehnicile de management internaţional. Dacă există un număr mare de analfabeţi sau femeile sunt excluse de la educaţie, produsele trebuie modificate, programele de reclamă şi etichetele trebuie adaptate şi ele corespunzător.

Educaţia nu influenţează doar potenţialii consumatori, ci şi potenţialii salariaţi ai firmelor străine, cu urmări asupra practicilor de afaceri şi a comportamentului concurenţial. Programele de instruire trebuie să aibă în vedere nivelul de educaţie. În multe ţări ale lumii nu pot fi angajaţi absolvenţi de facultăţi ca vânzători. În SUA, marile companii de vânzări angajează ca vânzători doar absolvenţi de facultate, pe când în alte ţări vânzătorul are un statut inferior, cu greu putând fi atraşi absolvenţii de facultăţi în meseria de vânzător.

Educaţia poate fi, de asemenea, utilizată în schimburile culturale. De exemplu, în India campaniile educaţionale sunt duse pentru înăbuşirea exploziei populaţiei.

Informaţiile disponibile cu privire la educaţie la nivel mondial se referă în primul rând la încadrarea ţării în diferite nivele de educaţie - primar - mediu - superior. Acest gen de informaţii poate da managerului internaţional o imagine despre complexitatea consumatorilor din diferite ţări. Datorită diponibilităţii doar a datelor cantitative, există pericolul de a fi scăpate cu vederea aspectele cantitative. În plus, este dificil de interpretat aceste date în funcţie de nevoile afacerii. Deci firma este confruntată nu numai cu nivelul de educaţie, ci şi cu natura educaţiei primite. În unele ţări, studiile superioare pregătesc specialişti în primul rând pentru ocupaţiile tradiţionale.

2.2.4. Influenţa religiei

Pentru înţelegerea deplină a culturii, este necesară şi cunoaşterea comportamentului mental, interior care dă naştere manifestaţiilor externe. În general, religia unei culturi este aceea care ne dă cea mai bună pătrundere psihologică a acestui comportament. Prin urmare, deşi firma internaţională este interesată în cunoaşterea modului cum se comportă oamenii ca muncitori sau

consumatori, sarcina conducerii va fi facilitată de înţelegerea motivaţiei unui anumit comportament.

Religia este unul dintre elementele cele mai sensibile ale culturii. Religia presupune existenţa unei forţe supranaturale care ne guvernează vieţile. Ea defineşte idealurile de viaţă, care sunt reflectate la rândul lor în atitudinile şi valorile societăţii şi indivizilor.

Religia stă la baza similarităţilor culturale în ţările care împartăşesc aceleaşi credinţe şi comportamente. Impactul acestor similarităţi poate fi evaluat prin studierea religiilor dominante din lume: creştinismul, islamismul, hinduismul, budismul şi confucianismul.

a. Creştinismul este religia cu cei mai mulţi adepţi - peste 2,3 miliarde de oameni. **Creştinismul** are la bază Vechiul şi Noul Testament, fondatorul fiind Isus Hristos. În 1054 (Marea Schismă) s-a separat în catolicism şi ortodoxism, iar în prima jumătate a secolului al XVI-lea a determinat desprinderea de catolicism a bisericilor şi sectelor protestante. Catolicismul recunoaşte primatul papei, infailibiltatea lui în materie de credinţă, purcederea Sfântului Duh, purgatoriul. Biserica şi preoţii sunt intermediarii între Dumnezeu şi oameni şi nu este salvare în afară de biserică. Există o puternică distincţie între ordinele religioase şi cele laice şi cu standarde de conduită diferite.

Protestantismul a simplificat ritualul, a suprimat cultul Fecioarei Maria şi al Sfinţilor, a limitat tradiţia sacră a Bibliei şi a proclamat că mântuirea indivizilor depinde în primul rând de puterea credinţei şi nu de indeplinirea formală a obligaţiilor rituale. Protestantismul înglobează bisericile luterană (evanghelică), reformată (calvinişti), anglicană, unitariană şi numeroase secte.

Etica protestantă subliniază importanţa muncii şi acumularea bogăţiei, pentru glorificarea lui Dumnezeu. Este stimulată economia şi acumularea averii prin muncă susţinută, ca baze pentru investiţii. Unii autori, printre care şi Max Weber, susţin că dezvoltarea lumii capitaliste Occidentale s-a realizat cu predilecţie în ţările cu religie protestantă.

Pentru specialistul internaţional, cunoaşterea tradiţiilor creştine este deosebit de importantă. Creştinismul influenţează managementul în special prin *sărbătorile pe care le are.* Cea mai importantă este Crăciunul, care are un impact puternic asupra volumului vânzărilor. De asemenea, posturile influenţează modelele de consum.

În unele ţări, sezonul Crăciunului este cel mai important pentru comercializarea bunurile destinate consumatorului. În SUA, de exemplu, 40% din vânzările cu amănuntul se realizează între Thanksgiving-Ziua Recunoştinţei (ultima zi de joi din luna noiembrie) şi Crăciun. Dacă în majoritatea ţărilor creştine cadourile se schimbă pe 24 sau 25 decembrie, în Danemarca ele sunt schimbate pe 6 decembrie (Sfântul Nicolae). În unele ţări se găsesc şi alte prilejuri de a oferi cadouri în jurul Crăciunului. În Franţa, de exemplu, există tradiţia să se schimbe cadouri şi de "Micul Crăciun" pe şase ianuarie. Diferenţe există şi în privinţa personificării celor ce aduc cadourile. În SUA, cadourile de Crăciun sunt aduse de Santa Claus, în Marea Britanie de Moş Crăciun, iar în ţările vorbitoare de limbă germană cadourile sunt aduse de un înger reprezentându-l pe Isus copil. De asemenea, în ţinuturile nemţeşti Santa Claus sau Moş Nicolae vin pe şase decembrie să aducă mici cadouri şi alimente copiilor care au fost cuminţi. Toate aceste variaţii reflectă faptul ca tradiţiile religioase pot avea un impact deosebit asupra acţiunilor de management internaţional.

b. **Islamismul**. În lume există 1,5 miliarde islamişti, răspândiţi de la coasta Africii de Vest până în Filipine, incluzând ţări sau regiuni ca Tanzania, Asia Centrală, vestul Chinei şi chiar unele regiuni din Europa, India şi Malaezia. Legea islamului – Shari'ah – are o puternică influenţă asupra vieţii adepţilor acestei religii. Aceasta se observă mai cu pregnanţă în cele cinci rugăciuni zilnice, postul în sfânta lună a Ramadanului şi pelerinajul la Mecca, oraşul sfânt islamic. *Islamismul propagă onestitatea, virtutea adevărului, respectul faţă de dreptul altuia, moderaţia, sacrificiul şi munca asiduă*. *Islamismul susţine antreprenoriatul*, descurajând totuşi acţiunile care ar putea fi interpretate ca exploatarea altora. S-a argumentat

uneori că fatalismul islamic şi tradiţionalismul au încetinit dezvoltarea economică în ţările cu această religie.

Islamismul este o religie monoteistă, fondată de profetul Mahomed şi este bazată pe preceptele Coranului - carte sfântă la musulmani. Teologia musulmană defineşte tot în ceea ce trebuie să creadă omul, iar legea musulmană prescrie ceea ce trebuie să facă el.

Un alt element important al credinţei nusulmane îl constituie faptul că ceea ce se întâmplă, bun sau rău, se datoreşte voinţei divine şi este dinainte scris. Această *credinţă fatalistă* restricţionează încercarea de a aduce modificări în ţările musulmane. Cuvântul "islam" este infinitivul în arabă al cuvântului "supus".

Cei cinci **piloni** ai islamului sau datoriile musulmanului sunt: credinţa (recitarea crezului), rugăciunea, postul, milostenia (pomana) şi pelerinajul la Mecca.

Credinţa. Declaraţia de credinţa a musulmanilor, numită SHAHADA este următoarea: "Nu există alt Dumnezeu în afară de Allah, iar Mahomed este profetul său".

Rugăciunea zilnică, numită SALAT, este considerată "firul direct cu Dumnezeu", musulmanii trebuind să se roage de cinci ori pe zi la ore prestabilite: în zori, dimineaţă, la amiază, la apusul soarelui şi noapte târziu. De remarcat că nu există o autoritate ierarhică în islamism şi nici preoţi, rugăciunile fiind conduse de o persoană care cunoaşte Coranul.

Postul, numit RAMADAN, este de o lună de zile şi interzice să se mănânce, să se bea şi să se fumeze din zori şi până la asfinţitul soarelui. Balnavii şi femeile gravide nu postesc în această perioadă, ci mai târziu un număr de zile egal cu cele nepostite. Postul presupune că îl înţelegi pe cel înfometat. În timpul Ramadanului producţia se reduce, deoarece mahomedanii manâncă noaptea şi se odihnesc mai puţin decât în restul anului.

Milostenia (pomana), numită ZACAT, presupune împărţirea bunurilor cu săracii.

Pelerinajul la Mecca, numit HAGIALÂC, este binecunoscut. El este obligatoriu doar pentru cei capabil fizic şi finaciar să-l facă. Pelerinajul începe în a 12-a lună a anului islamic, care este lunar nu solar, aşa că Hagialâcul şi Ramadanul cad uneori iarna, iar alteori vara. Pelerinii se îmbracă în haine speciale, simple, în aşa fel ca toţi să fie egali în faţa lui Dumnezeu. Ritualul Hagialâcului presupune înconjurarea pietrei sfinte de şapte ori şi parcurgerea de şapte ori a traseului dintre munţii Safa şi Marwa. Musulmanii sunt împreună pe câmpia Arafatului pentru rugăciuni de iertare, prefigurând judecata de Apoi. Pelerinajul se încheie cu un festival, la care se fac rugăciuni, daruri, în ziua ce consfinţeşte sfârşitul Ramadanului. Pelerinajul la Mecca este o formă specială de consum.

Musulmanii nu consumă carne de porc şi alcool. Este interzisă şi camăta, însă în practicile moderne de afaceri interdicţia aceasta este adesea ignorată. Câteva implicaţii ale islamismului asupra marketingului sunt redate în tabelul 2.5

Rolul femeii este strâns legat de religie în islamism, în special în Orientul Mijlociu, unde femeile nu pot desfăşura aceleaşi activităţi ca şi în ţările occidentale. În Arabia Saudită, de exemplu, femeilor nu li se permite să fie conducători auto. Restricţiile impuse femeilor au influenţă atât asupra accederii femeilor în funcţiile de conducere cât şi asupra modelelor de cumpărare. În afară de produsele alimentare, la toate celelalte produse bărbatul ia decizia finală de cumpărare.

Tabel 2.5 Implicaţiile islamismului asupra managementului internaţional

Elemente	Implicaţii asupra managementului
I. Concepte fundamentale islamice	
1. Unitatea	Standardizarea produselor şi a promovării, loialitatea faţă de marcă
2. Legitimitatea	Garanţii ale produsului mai puţin formale, profit satisfăcător, nu maxim

3. Zakat (2,5 % taxă obligatorie la reclamele "bogate"	Publicitate instituţională, folosirea profitului pentru scopuri caritabile
4. Interzicerea luării de camătă	Creditul nu se poate folosi ca instrument de marketing, ci doar reducerile de preţ în numerar
5. Supremaţia vieţii umane	Alimentele pentru animalele de casă sunt mai puţin importante, reclama trebuie să reflecte înaltele valori umane
6. Comunitatea	Dezvoltarea serviciilor comunitare, pachete de alimente "kosher"
7. Abstinenţa	Produse nutritive şi uşor digestibile la începutul şi şfârşitul postului, dezvoltarea producţiei de băuturi nealcoolice, alimente cu caracter vegetal
8. Environmentalism	Acceptarea echipamentelor antipoluante
9. Rugăciunea zilnică	Program de lucru, traficul consumatorului etc.
II. Cultura islamică	
1. Obligaţii familiale şi de castă	Comunicare din om în om, utilizarea grupurilor de referinţă
2. Obligaţia sacră faţă de părinţi	Reliefarea sfatului sau aprobării părinţilor în reclamă
3. Obligaţia ospitalităţii	Elaborarea de produse simbol al ospitalităţii
4. Conformarea cerinţelor codului de conduită sexuală şi interacţiune socială a. Îmbrăcarea modestă a femeilor în public b. Separarea audienţei masculine de cea feminină	Magazine speciale pentru femei, cu promovarea mai personală a produselor Accesul la femeile consumator se poate face prin femei vânzători, cataloage, magazine pentru femei, demonstraţii la domiciliu
5.Obligaţia respectării sărbatorilor religioase	Oferirea de cadouri

c. Hinduismul. În lume există 900 milioane de hinduşi răspândiţi în India, Nepal, Malaezia, Guyana, Surinam şi Sri Lanka. **Hinduismul** are la bază principalele dogme brahmaniste şi budiste pe care le combină cu diferite practici magice şi superstiţii. El este o religie etnică şi un mod de viaţă.

Un element cheie în hinduism este sistemul de **castă**. Fiecare membru al unei caste are o ocupaţie anume şi un rol social, transmise ereditar. Căsătoria în afara castei este interzisă. Deşi sistemul castelor a contribuit la stabilitatea socială, el are influenţe negative asupra lumii afacerilor. Deoarece individul nu se poate ridica deasupra grupului, integrarea şi coordonarea forţei de muncă poate fi foarte dificilă.

Alt element important al hinduismului îl constituie "**familia comună**" (bara dari). Familia joacă un rol important în religia hindusă, familia extinsă fiind o normă. După căsătorie, mireasa merge la casa mirelui, După mai multe căsătorii se ajunge la o familie comună, în care tatăl sau bunicul este şeful familiei. Familia comună impune adaptarea strategiilor de marketing. Venitul comun al acestor familii poate duce la modele diferite de cumpărare. Cel mai obişnuit obicei, venerarea vacilor, este poate cel mai bine cunoscut. Aceasta implică nu numai protecţia vacilor, dar şi consumul produselor lor este considerat un mijloc de purificare.

Un alt element al hinduismului îl constituie faptul că a fi născută femeie este un semn de păcat în viaţa anterioară. Căsătoria este aranjată de rude. Un bărbat văduv se poate căsători, pe când o femeie nu.

Hinduismul are un element comun cu budismul: nirvana. Adepţii acestei religii pun accent mai mult pe realizarea spirituală decât pe cea materială. Aceasta are o influenţă importanta asupra modelelor de cumpărare şi consum. Hinduşii brahmani, de exemplu, nu consumă carne. Implicaţiile asupra managementului sunt deosebit de importante.

d. Budismul. Religia budistă se întinde în Asia din Sri Lanka până în Japonia, dar se întâlneşte şi în unele comunităţi din Europa şi America şi are 350 milioane de adepţi. Budiştii văd viaţa ca o suferinţă pentru atingerea nirvanei, o stare marcată de lipsa dorinţei, ca soluţie a suferinţei. Budiştii insistă în primul rând asupra realizării spirituale şi nu pe dobândirea de bunuri materiale.

Budismul propovăduieşte pasivitatea şi supunerea în faţa sorţii şi atingerea fericirii ("nirvana" - stingere, scufundare în nefiinţă) pe calea renunţării la pasiunile şi plăcerile vieţii.,

La baza budismului se află patru **credinţe** (adevăruri) nobile:

- Credinţa nobila a suferinţei, potrivit căreia suferinţa este omniprezentă şi este o parte a naturii adevărate a vieţii;
- Credinţa nobilă a cauzei suferinţei, care reflectă cauza suferinţei, adică dorinţa de posesie şi bucuria de orice fel;
- Credinţa nobila a încetării suferinţei, care arată că suferinţa încetează atunci când încetează şi dorinţele;
- Credinţa nobilă a căii cu opt meandre, care duce la încetarea suferinţelor şi oferă mijloacele de încetare a dorinţei. Ea mai este cunoscută ca şi Calea de Mijloc, deoarece evită cele două extreme ale autoindulgenţei şi autopenitenţei. Calea a opta cuprinde: vederile adevărate, dorinţele adevărate, cuvântul edevărat, conduita adevărată, ocupaţia adevărată, efortul adevărat, conştiinţa adevărată, contemplarea adevărată. Această cale, deşi simplă în formulare, este complicată şi cere un sistem etic. "Nirvana" este recompensa pentru cei capabili să se menţină pe această cale în timpul vieţii. Ea este scopul suprem al budismului şi reprezintă eliberarea finală de suferinţă.

În măsura în care aceste idei reflectă gândirea unei mase mari de oameni, societatea consideră neetice scopuri ca obţinerea de bunuri, împlinirea sau bogăţia. Evident că acest fapt este un obstacol în faţa managementului.

e. Confucianismul. Răspândit în special în China, confucianismul are 150 milioane de adepţi. El este mai degrabă un cod de conduită decât o religie. Loialitatea faţă de grup şi plasarea grupului înaintea individului sunt pilonii confucianismului.

f. **Animismul** este credinţa primitivă potrivit căreia obiectelor şi fenomenelor naturii li se atribuie suflet. Ea a fost identificată în toate părţile lumii. Epoca religiei a fost precedată pretutindeni de cea a magiei. În multe ţări subdezvoltate din lume, ideile animiste afectează şi astăzi comportamentul oamenilor.

Magia, elementul cheie al animismului, este încercarea de a obţine rezultate prin manipularea lumii spiritelor. Ea reprezintă o abordare neştiinţifică a lumii fizice. Atunci când nu este cunoscută relaţia cauză-efect, fenomenul este explicat prin magie. Aceeaşi atitudine se întâlneşte şi faţă de multe produse şi tehnici moderne. De exemplu, în unele ţări africane se crede că purtătorului unor obiecte din sticlă i se măreşte inteligenţa. Unii comercianţi de obiecte din sticlă nu au ezitat să exploateze acest fapt şi să-i dea amploare.

Alte aspecte ale animismului se referă la cuvintele sacre, cultul strămoşilor, tabuuri şi fatalisme. Toate acestea tind să promoveze societatea tradiţionalistă. Deoarece astfel de societăţi sunt interesate mai mult în promovarea tradiţiilor lor decât în acceptarea schimbărilor, comercianţii internaţionali se confruntă cu probleme deosebite în acest sens. Succesul lor depinde de modul cum vor înţelege să pună de acord cultura cu bazele ei animiste.

2.2.5. Influenţa percepţiilor şi stereotipiilor

Percepţia reprezintă modul în care vede o persoană realitatea. De multe ori diferite societăţi au percepţii diferite asupra aceluiaşi eveniment. Stereotipia reprezintă tendinţa de a percepe o altă persoană ca aparţinând unei singure clase sau categorii. În tabelul 2.6 este redat un exemplu de percepţie a americanilor de către japonezi, care serveşte ca bază pentru stereotipie.

Tabel 2.6. Modul cum îi văd japonezii pe americani

	Foarte mare %	Mare %	Nu foarte mare %	De loc %	Nu sunt sigur %
"Cât de mare admiraţie aveţi faţă de SUA ca naţiune?	9	33	41	13	4
Cât de mare admiraţie aveţi faţă de succesul economic al SUA?	6	29	40	16	9
Cât de mare admiraţie aveţi faţă de poporul american?	7	25	45	18	5

Au fost întreprinse diferite studii pentru a reflecta influenţa percepţiilor şi stereotipiilor asupra managementului .Unele dintre aceste reflectă modul cum se percep pe ei înşişi managerii din diferite ţări. De exemplu, s-a constantat că managerii danezi se văd pe ei înşişi ca delegând autoritatea mai mult decât o fac cei indieni, italieni sau germani; managerii indieni au o mai mare preocupare pentru regulamente decât alţii; managerii germani se văd pe ei înşişi ca toleranţi ai conflictelor mai mult decât alţii.

Într-un alt studiu privind perceperea managerilor japonezi şi britanici de către ei înşişi şi apoi perceperea unora de către ceilalţi s-au constatat diferenţe semnificative. Fiecărui respondent i s-au dat 18 cuvinte diferenţiate semantic: leneş/ harnic, nerăbdător/răbdător, secretos/franc etc. Japonezii s-au descris ca foarte harnici, oneşti, prudenţi, politicoşi şi metodici. Britanicii au fost de acord cu aceste autopercepţii ale japonezilor. Totuşi, britanicii nu au fost de acord cu japonezii când i-au caracterizat ca hotărâţi, flexibili, extrovertiţi şi franci. Î plus, când japonezilor li s-a cerut să se descrie aşa cum cred cei că britanicii o vor face, nu şi-au închipuit că britanicii îi văd anbiţioşi şi secretomani. Japonezii au crezut ca britanicii îi văd ruşinoşi, neambiţioşi, nedecişi, şi introvertoţi. În general, japonezii s-au evaluat destul de corect, însă au supraestimat aprecierea lor de către britanici. Britanicii s-au evaluat ca fiind oneşti, politicoşi, previzibili, cooperanţi, logici şi harnici. Japonezii i-au evaluat mai puţin la aceste trăsături şi nu i-au văzut pe britanici decisivi, franci, ambiţioşi sau flexibili. În plus, britanicii au fost mai puţin precişi în privinţa modului cum îi văd pe ei japonezii. Ei au fost văzuţi ca mai puţin prudenţi, metodici, logici şi cu simţul umorului decât s-au văzut ei înşişi. Pe deasupra, britanicii s-au văzut ca firi deschise, pe când japonezii nu au fost de acord cu acest lucru.

2.2.6. Influenţa valorilor şi atitudinilor asupra managementului internaţional

Valorile reprezintă convingerile de bază pe care le au oamenii referitoare la ceea ce este bun şi rău, corect şi incorect, important şi neimportant. Aceste valori sunt deprinse din cultura în care a crescut individul şi ele influenţează în mod direct comportamentul persoanei.

Fiecare cultură are anumite priorităţi ale valorile culturale. Primele cinci priorităţi culturale ale unor ţări ale lumii sunt redate în tabelul 2.7

Tabel 2.7 Priorităţi ale valorilor culturale

Ţara	1	2	3	4	5
Suedia	Libertate	Relaţii	Cooperare	Familie	Deschidere
Rusia	Familie	Libertate	Încredere în sine	Deschidere	Posesia de bunuri
Franţa	Încredere în sine	Libertate	Deschidere	Relaţii	Punctualitate
Coreea	Familie	Cooperare	Relaţii	Armonie de grup	Spiritualitate
Indonezia	Relaţii	Familie	Reputaţie	Cooperare	Armonie de grup
Japonia	Apartenenţă la grup	Armonie de grup	Colectivism	Senioritate	Consens de grup
Malaezia	Familie	Spiritualitate	Reputaţie	Cooperare	Libertate
Filipine	Familie	Spiritualitate	Reputaţie	Cooperare	Libertate
China	Egalitate	Libertate	Siguranţa familiei	Armonie de grup	Cooperare
Taiwan	Competiţie	Siguranţa familiei	Reputaţie	Senioritate	Autoritate
Hong Kong	Competiţie	Relaţii	Reputaţie	Punctualitate	Posesia de bunuri
Singapore	Relaţii	Siguranţa familiei	Deschidere	Cooperare	Libertate
SUA	Libertate	Independenţă	Încredere în sIne	Egalitate	Individualism
Tailanda	Senioritate	Reputaţie	Relaţii	Cooperare	Autoritate

Din compararea valorilor culturale rezultă adesea diferenţe în practicile de management. Un astfel de exemplu este redat în tabelul 2.8.

Tabel 2.8 Diferenţe în valorile culturale

Valori culturale americane	Valori culturale alternative	Funcţii de management afectate
Indivizii pot influenţa viitorul	Viaţa îşi urmează cursul prestabilit, iar acţiunile umane sunt determinate de voinţa lui Dumnezeu	Planificarea şi programarea
Indivizii trebuie să fie realişti în asipraţiile lor	Idealurile trebuie urmărite cu privire la ceea este “rezonabil”	Stabilirea obiectivelor şi dezvoltarea carierei
Trebuie să muncim din greu pentru atingerea obiectivelor	Munca grea nu este singura cerinţă preliminară a succesului. E nevoie şi de întelepciune, noroc şi timp	Sistemul de motivare şi răsplată
Obligaţia de bază a salariatului este faţă de organizaţie	Obligaţia principală a salariatului este faţă de familie şi prieteni	Loialitatea, angajarea şi motivarea
Salariaţii pot fi înlocuiţi din funcţie dacă nu îşi	Înlocuirea unui salariat dintr-funcţie presupune pierderea	Promovarea

realizează bine sarcinile	prestigiului şi este rar făcută	
Informaţiile despre firmă trebuie să fie disponibile tuturor din interiorul firmei care au nevoie de ele	Reţinerea de informaţii pentru a menţine sau câştiga puterea este acceptată	Organizarea, comunicarea şi stilurile de management
Competiţia stimulează performanţele ridicate	Competiţia duce la dezechilibre şi disfuncţionalităţi	Dezvoltarea carierei, marketing
Ce munci sunt importante	Simbolurile şi procesele sunt mai importante decât punctul final	Comunicarea, planificarea şi controlul calităţii

Atitudinile reprezintă evaluarea alternativelor bazate pe aceste valori. Valorile şi atitudinile ne ajută să determinăm ceea ce este drept sau corespunzător, ceea ce este important şi ce este de dorit. Cultura japoneză, de exemplu, ridică un zid adesea de nepătruns impotriva străinilor. Cumpărarea de produse străine este considerată adesea ca un act nepatriotic. Rezistenţa nu este atât faţă de produs în sine, ci faţă de cel ce îl produce şi comercializează.
Unele din acestea au implicaţii şi asupra managementului şi pe acestea le vom analiza în continuare.

a. **Activităţile de comerţ**. Încă de la Aristotel, activităţile înrudite cu vânzarea nu au avut apreciere socială favorabilă. Gradul de dezaprobare variază totuşi de la o ţară la alta. În ţările în care comerţul este foarte puţin apreciat, activităţile comerciale sunt neglijate sau subdezvoltate. Oamenii capabili, talentaţi, nu vor intra în afaceri. Adesea, activităţile de comerţ sunt lăsate pe seama unei anumite clase sau poate străinilor. Să ne reamintim de rolul de bancheri medievali pe care l-au jucat evreii sau de rolul negustorului chinez în Asia de Sud Est. În ţările în care comerţul este subapreciat, activitatea comercială este neglijată sau puţin dezvoltată. Oamenii cei mai capabili şi mai talentaţi nu se implică în afaceri. Comerţul este lăsat pe seama unei anumite clase sau a străinilor. În aceste ţări firma internaţională poate avea probleme legate de personal şi canalele de distribuţie şi cu alte aspecte specifice ale programului său de marketing, în funcţie de atitudinea ţării faţă de afacere.

b. **Bogăţie, câştiguri materiale şi consum**. În unele ţări, bogăţia şi consumul sunt adesea cosiderate semne ale succesului şi realizării şi sunt aprobate de societate. În societăţile budiste şi hinduse, unde idealul îl constituie "nirvana", oamenii nu sunt atât de motivaţi să producă şi să consune. Comercianţii vor prefera să activeze, evident, în societăţile de consum. Totuşi, ca urmare a progreselor înregistrate, diferenţele naţionale privind atitudinile faţă de consum par să se diminueze.

c. **Schimbarea**. Atunci când o firmă pătrunde pe o piaţă străină, ea aduce schimbarea, prin introducerea de noi produse. Cuvântul "nou" are o conotaţie favorabilă în ţările dezvoltate, care facilitează schimbarea tehnicilor produselor. Multe societăţi sunt mai orientate spre tradiţie, adorând strămoşii şi modalităţile lor tradiţionale de consum. Atitudinea faţă de schimbare, ea este deci mai favorabilă în ţările dezvoltate şi mai puţin favorabilă în ţările mai tradiţionale, unde schimbarea este privită adesea cu suspiciune, mai ales atunci când vine din partea străinilor.

Comerciantul, ca agent al schimbării, are o sarcină diferită în astfel de societăţi tradiţionale. El trebuie mai degrabă să lege produsul de valorile culturale tradiţionale şi nu de sublinierea noutăţii. În căutarea acceptabilităţii unui produs nou, o firmă poate încerca să obţină cel puţin o aprobare tacită, adică să nu se facă obiecţii de către liderii religioşi sau de altă natură.

Orice produs trebuie mai întâi să satisfacă o nevoie de piaţă. Dincolo de aceasta, totuşi, el trebuie să fie în concordanţă cu sistemul de valori, pentru a fi acceptat.

d. **Asumarea riscului**. Asumarea riscului este, de regulă, asociată cu activitatea antreprenorială. Totuşi, şi consumatorii îşi asumă riscuri atunci când încearcă un produs nou. De asemenea, intermediarii care manipulează produse necunoscute pot să-şi asume anumite riscuri suplimentare celor asociate cu ale liniei de produse obişnuite. Prin urmare, comerciantul trebuie să caute să reducă riscul implicat de încercarea unui produs, aşa cum este el perceput de consumatori şi distribuitori. În parte, aceasta se poate realiza prin educaţie. Se mai pot folosi garanţiile, vânzarea în partizi şi alte tehnici de marketing.

e. **Comportamentul consumatorului**. Atitudinile sunt relevante în înţelegerea comportamentului consumatorului pe pieţele lumii. Managerii internaţionali trebuie să înţeleagă aceste elemente, pentru a elabora programe de marketing eficiente. Deoarece este imposibil să se conoască în mod detaliat un număr mare de pieţe, ei trebuie să se bazeze alături de cercetările de marketing ale firmei şi pe ajutorul personalului din filialele firmei, care cunoaşte atitudinile şi comportamentul local. De asemenea, mai pot fi folosiţi în acest scop distribuitorii şi agenţii de publicitate. Deşi firma este interesată în schimbarea atitudinilor, în cele mai multe cazuri va încerca să se adapteze la aceste atitudini. Aşa cum afirma Confucius, "Este mai uşor să urneşti munţii din loc decât să schimbi gândirea oamenilor".

2.3. Dimensiunile culturii

Cercetătorul danez Geerd Hofstede a identificat patru dimensiuni ale culturii pentru a explica comportamentul diferit al indivizilor din diferite culturi. Cele patru dimensiuni ale culturii analizate au fost: distanţa faţa de putere, evitarea incertitudinii, individualismul şi masculinitatea.

1. Distanţa faţă de putere. Distanţa faţă de putere este "măsura în care membrii mai puţin puternici ai instituţiei şi organizaţiei acceptă că puterea este distribuită inegal". Mai precis, distanţa faţa de putere este asociată cu gradul de centralizare a autorităţii şi cu întinderea conducerii autocrate. Ţările în care oamenii acceptă orbeşte ordinele au o distanţă faţă de putere mare. Malaezia, Panama, Filipine, Mexic, Venezuela, ţările arabe şi India sunt astfel de ţări. La polul opus se află Austria, Danemarca, Irlanda, Suedia şi Elveţia.

În decembrie 1988 a apărut în presa suedeză următoarea ştire: "În această săptămână regele Suediei Carl Gustav a pierdut destul de mult timp în vreme ce cumpăra cadouri de Crăciun pentru copii săi, când a dorit să plătească prin cec dar nu a putut să prezinte cartea de credit. Vânzătorul a refuzat să accepte cecul fără legitimaţie. Numai atunci când cei care asistau au scos din buzunar o monedă de o coroană, care are pe o parte portretul regelui, vânzătorul a acceptat aceasta ca pe o legitimaţie, fără a renunţa însă la verificarea conştiincioasă a autenticităţii cecului şi la notarea numelui şi adresei clientului".

În tabelul 2.9 se face o comparaţie a modurilor în care acţionează oamenii din ţările cu distanţa faţă de putere mică şi cei cu distanţa faţă de putere mare.

Tabel 2.9 Compararea distanţei faţă de putere

Ţări cu distanţa faţă de putere mică	**Ţări cu distanţa faţă de putere mare**
Studenţii pun mare accent pe independenţă Atitudinile autoritare la studenţi sunt o problemă de personalitate Managerii sunt văzuţi ca luând decizii	Studenţii pun mare accent pe conformitate Studenţii văd atitudinile autoritare ca pe o normă socială Managerii sunt văzuţi ca luând decizii

după consultarea cu subordonaţii Supravegherea atentă este negativ percepută de subordonaţi Există credinţa puternică a eticii muncii şi a faptului că oamenilor le place să muncească Managerilor le place să se vadă ca practici şi sistematici, ei admit nevoia de sprijin Salariaţilor le este mai puţin frică să nu fie de acord cu şefii lor Salariaţii sunt mai cooperanţi Consultarea informală a salariaţilor este posibilă fără participare formală	autocrate şi peternaliste Supravegherea atentă este percepută pozitiv de subordonaţi Există o credinţa mai slabă a eticii muncii şi o mai frecventă credinţă că oamenilor nu le place să muncească Managerilor le place să se vadă ca decidenţii binevoitori Salariaţilor le este frică să nu fie de acord cu şefii lor Salariaţii nu sunt încrezători unul în celălalt Participarea formală a salariaţilor este posibilă fără consultare informală

Efectele acestei dimensiuni pot fi măsurate în diferite moduri. De exemplu, în organizaţiile din ţările cu distanţă faţă de putere mică vor fi în general descentralizate şi cu o structură aplatizată. Aceste organizaţii vor avea şi o pondere mai mică a personalului de supraveghere, iar nivelurile ierarhice mai reduse vor duce la o calificare mai ridicată a personalului. Din contră, organizaţiile cu o distanţă faţă de puetere mare vor fi centralizate şi cu o structură organizatorică neaplatizată. Aceste organizaţii vor avea o pondere mare a personalului de supraveghere, iar persoanele de la nivelele inferioare ale structurii organizatorice vor avea o calificare slabă. Structura aceasta promovează inechitatea dintre oameni.

De asemenea, în ţările cu intensitatea ridicată a puterii superiorii şi subordonaţii consideră că ocolirea autorităţii ierarhice reprezintă un act de insubordonare, pe când în ţările cu intensitatea scăzută a puterii salariaţii ocolesc în mod frecvent superiorii pentru a-şi realiza sarcinile.

Este recomandat ca în ţările cu intensitate ridicată a puterii să se trimită la negocieri persoane cu titluri egale sau superioare partenerilor de negocieri, în timp ce în ţările cu intensitate scăzută a puterii titlurile, statutele şi formalitatea au mai puţină importanţă.

2. Evitarea incertitudinii. Evitarea incertitudinii este "măsura în care oamenii se simt ameninţaţi de situaţiile ambigue şi şi-au format credinţe şi instituţii care încearcă să evite aceste situaţii". Un înalt grad de evitare a incertitudinii indică faptul că oamenii doresc să controleze viitorul. Acest lucru este asociat cu a fi dogmatic, autoritar, tradiţional şi superstiţios. Ţările în care oamenii nu preferă situaţiile ambigue tind să aibă o nevoie ridicată de siguranţă şi credinţa puternică în experţi şi cunoştinţele lor. Germania, Japonia şi Spania sunt printre aceste ţări. Culturile cu evitarea scăzută a incertitudinii au oameni care sunt mai doritori să-şi asume riscurile asociate cu necunoscutul, însă viaţa trebuie să continue în ciuda tuturor acestor întâmplări. Danemarca şi Marea Britanie sunt astfel de ţări. În tabelul 2.10 se face o comparaţie a ţărilor cu evitarea scăzută şi ridicată a incertitudinii.

Tabel 2.10 Compararea evitării incertitudinii

Evitarea scăzută a incertitudinii	***Evitarea ridicată a incertitudinii***
Incertitudinea în viaţă este mai uşor acceptată; fiecare zi este luată aşa cum este Anxietate şi stres mai reduse Munca grea nu este o virtute în sine	Incertitudinea în viaţă este considerată o ameninţare permanentă care trebuie eliminată Anxietate şi stres ridicate Impuls lăuntric de a munci din greu

Atitudinea agresivă nu este încurajată	Atitudinea agresivă este acceptată
Manifestarea mai scăzută a emoţiilor	Manifestarea mai ridicată a emoţiilor
Acceptarea mai mare a opiniilor diferite	Nevoie puternică de consens
Mai puţin naţionalism	Naţionalism
Dorinţă mai mare de asumare a riscurilor în viaţă	Preocupare pentru siguranţa în viaţă
Credinţa în bunul simţ	Credinţa în experţi şi cunoştinţele lor

Şi efectele acestei dimensiuni pot fi măsurate diferit. Ţările cu culturi care evită în mare măsură incertitudinea au un număr mare de activităţi organizatorice, mai multe regulamente, asumarea mai redusă a riscurilor de către manageri, fluctuaţia redusă a forţei de muncă şi salariaţi mai puţin ambiţioşi.

Societăţile cu evitarea scăzută a incertitudinii au activităţi mai puţin structurate, mai puţine reguli scrise, asumarea mai mare a riscurilor de către manageri, fluctuaţia mai ridicată a personalului şi salariaţi mai ambiţioşi. Organizaţia încurajează salariaţii să aibă iniţiativă personală şi să-şi asume responsabilitatea acţiunilor lor.

De asemenea, angajarea pe viaţă este mai obişnui2tă în ţări caracterizate de evitarea incertitudinii, precum Japonia, Portugalia sau Grecia, în timp ce mobilitatea mare a locului de muncă este o un lucru obişnuit în ţări ca Singapore, Hong Kong, Danemarca sau SUA.

3. Individualismul. Individualismul reprezintă tendinţa oamenilor de a avea grijă doar de ei înşişi şi familia lor. Opus individualismului este colectivismul. Acesta reprezintă tendinţa oamenilor de a aparţine grupurilor sau colectivelor şi de a avea grijă unii de alţii în schimbul loialităţii. În tabelul 2.11 este redată comparaţia dintre ţările cu individualism scăzut şi ridicat.

Tabel 2.11 Comparaţia indvidualismului

Individualism scăzut	***Individualism ridicat***
Familii extinse sau clanuri care protejează indivizii în schimbul loialităţii	Fiecra are grjă de el însuşi şi de familia imediată
Conştiinţa lui "NOI"	Conştiinţa lui "EU"
Dependenţă emoţională a individului de organizaţii şi instituţii	Independenţă emoţională a individului de organizaţii şi instituţii
Accent pe apartenenţa la organizaţie: idealul de a fi membru	Accent pe iniţativa personală şi realizare: idealul de a fi conducător
Cunoştinţe, ordine, sarcini, siguranţă de la organizaţie sau clan	Autonomie, varietate, plăcere, siguranţă financiară individuală
Credinţa în deciziile de grup	Credinţa în deciziile individuale

Hofstede a găsit că ţările bogate au un individualism puternic, iar cele sărace au un colectivism ridicat. De asemenea, ţările cu un individualism puternic tind să se sprijine în mare măsură pe etica de muncă protestantă, iniţiativa individuală mai mare şi promovarea pe baza valorilor pieţei. Ţările cu individualism scăzut tind să se sprijine în mai mică măsură pe etica de muncă protestantă, iniţiativa individuală mai mică şi promovarea pe baza vechimii. Această tendinţă este reflectată în proverbul japonez "Cuiul care iese afară va fi îndoit, distorsionat".

În politicile de personal, managerii din ţările cu orientare individualistă au tendinţa de a angaja pe candidatul cel mai bine calificat şi pregătit, în funcţie de deprinderile şi experienţa acestuia. Candidaţii vor prezenta deci un curriculum vitae în care sunt menţionate realizările

profesionale, educaţia dobândită şi calităţile personale. Managerii de personal din ţările orientate spre colectivism tind să angajeze, de asemenea, pe cei mai buni, pricipalele calităţi apreciate de data aceasta fiind onestitatea, loialitatea şi compatiblitatea cu colegii. Prin urmare, ei vor angaja în primul rând prietenii şi rudele salariaţilor care lucrează deja în unitate. În curriculum vitae se vor accentua nu realizările personale, ci introducerea şi prezentarea candidatului prin intermediul prietenilor sau rudelor, iar discuţia iniţială se va concentra pe importanţa relaţiilor de priteneie, de rudenie şi de membru al cumunităţii. În Ghana, de exemplu, ţară orientată spre colectivism, se consideră că numai în oamenii care sunt cunoscuţi de alţi salariaţi se poate avea încredere şi doar ei vor acţiona în mod responsabil.

Un inginer venit din Iugoslavia şi lucrând la o firmă din Germania a considerat că este de datoria sa să găsească un post fiicei sale, care a terminat o facultate de prestigiu din Germania. În consecinţă, a cerut ca şeful său neamţ să-i angajeze fiica. Cu toate că şeful neamţ a simţit şi a crezut că fiica iugoslavului este un inginer foarte bun, el a refuzat să o angajeze, considerând că tatăl şi fiica nu trebuie să lucreze în acelaşi birou. Fiica nu a fost angajată, iar şeful şi-a pierdut respectul faţă de iugoslav, care s-a supărat asă de tare încât şi-a cerut transferul. Nici unul dintre ei nu a înţeles că situaţia conflictuală s-a datorat valorilor fundamentale diferite ale celor două culturi.

Şi organigrama variază în funcţie de caracterul orientării. În ţările cu orientare individualistă se vor specifica poziţiile individuale, cu descrierea detaliată a îndatoririlor şi responsabilităţilor acestora. În societăţile cu orientare colectivistă în organigrame sunt specificate îndatoririle, responsabiliţările şi relaţiile ierarhice ale secţiunile departamentale şi diviziile, cu excepţia a una sau două poziţii de vârf.

Orientarea individuală sau colectivă influenţează şi elaborarea deciziilor. În societăţile individualiste indivizii sunt cei care iau deciziile. Elaborarea deciziilor este deci rapidă, însă impementarea durează mai mult datorită necesităţii explicării şi înţelegerii acestera de către salariaţi. În ţările cu orientare colectivistă elaborarea deciziei se face în grup, durând mai mult deoarece aceasta trebuie acceptată şi înţeleasă înainte de luarea deciziei, însă implementarea se poate face aproape imediat.

4. Masculinitate. Masculinitatea este definită ca "situaţia în care valorile dominante ale societăţii sunt succesul, banii şi lucrurile". Prin contrast, Hofstede a trecut la celălalt pol feminitatea. Aceasta reprezintă "situaţia în care valorile dominante ale societăţii sunt sensibilitatea, grija faţă de alţii şi calitatea vieţii". Ţările cu o masculinitate ridicată, ca Japonia, pun mare accent pe câştiguri, recunoaştere, avansări şi provocări. Indivizii sunt încurajaţi să fie decidenţi independenţi, iar realizarea este definită în termeni de recunoaştere şo bogăţie. Locul de muncă este caracterizat adesea ca generator de stres şi mulţi manageri cred că salariaţilor lor le displace să muncească şi trebuie ţinuţi sub control.

În tabelul 2.12 sunt redate caracteristicile ţărilor cu masculinitate şi feminitate ridicate.

Tabel 2.12 Comparaţia masculinităţi şi feminităţii

Ţări masculine	Ţări feminine
Valorile dominante sunt succesul material şi progresul	Valorile dominante sunt grija faţă de alţii, protecţia
Banii şi lucrurile sunt foarte importante	Oamenii şi relaţii cordiale sunt foarte importante
Simpatie pentru cel puternic	Simpatie pentru cel slab

Trăiesc pentru a munci	Muncesc pentru a trăi
Rezolvarea conflictelor prin disputarea lor	Rezolvarea conflictelor prin compromis şi negociere
Societatea este corectivă	Societatea este permisivă
Guvernele cheltuiesc mult pe armanent	Guvernele cheltuiesc puţin pe armanent
Menţinerea creşterii economice este o mare prioritate	Păstrarea naturii este o mare prioritate

Culturile masculine tind să favorizeze întreprinderile mari, iar creşterea economică este considerată mai importantă decât conservarea mediului. Sistemul de învăţământ încurajează performanţa. Puţine femei au funcţii înalte. Culturile feminine tind să favorizeze întreprinderile mici şi pun mare accent pe conservarea mediului. Sistemul şcolar este proiectat să contribuie la adaptarea socială. Femeile doresc să facă o carieră. Multe din femei deţin funcţii înalte. La locul de muncă există mai puţin stres.

Suedezii îşi surprind adesea partenerii lor de afaceri internaţionali când la sfârşitul săptămânii de lucru aşteaptă să ia primul avion pentru a petrece week-end-ul în familie. Mulţi străini, şi în special americanii, sunt dispuşi să lucreze toată noaptea şi tot week-end-ul pentru a termina proiectul şi consideră că suedezii au un comportament neangajant. În realitate suedezii demonstrează un puternic angajament faţă de familie (orientare feminină) în timp ce managerii americani şi din alte ţări arată un angajament puternic faţă de locul de muncă (orientare masculină).

Cele patru dimensiuni au fost integrate două câte două, ajungându-se la rezultatele din tabelul 2.13.

Tabel 2.13 Ierarhizarea ţărilor după dimensiunile lui Hofstede

Distanţă faţă de putere mică, individualism ridicat Costa Rica	**Distanţă faţă de putere mare, individualisn scăzut** Ecuador, Venezuela, Malaezia, Filipine, Singapore, Indonezia Grecia Turcia, Uruguai, Brazilia Iran, Japonia, Argentina	**Distanţă faţă de putere mică, individualism ridicat** Finlanda Germania, Norvegia, Elveţia, Suedia, Danemarca, Olanda Canada, Marea Britanie SUA, Australia	**Distanţă faţă de putere mare, individualism ridicat** Spania, Franţa, Belgia Italia, Africa de Sud
Distanţă faţă de putere mică, evitarea mică a incertitudinii Danemarca, Suedia, Irlanda, Marea Britanie, SUA Canada, Norvegia	**Distanţă faţă de putere mare, evitarea incertitudinii scăzută** Singapore, Malaezia Hong Kong, India Indonezia	**Distanţă faţă de mică, evitarea puternică a incertitudinii** Elveţia, Finlanda **Germania, Austria** Argentina, Israel Costa Rica	**Distanţă faţă de putere mare, evitarea puternică a incertitudinii** Iran,Pakistan,TailandaTaivan, Ecuador, Brazilia, Spania, Franţa, Belgia, Japonia, Grecia, Portugalia
Evitarea scăzută a incertitudinii,	**Evitarea scăzută a incertitudinii, masculinitate**	**Evitarea puternică a incertitudinii, feminitate**	**Evitarea puternică a incertitudinii, masculinitate**

feminitate Danemarca, Suedia Norvegia, Olanda Indonezia	Jamaica, Singapore, Hong Kong, Irlanda, Malaezia Marea Britanie, SUA Filipine, Canada, Australia	Iran, Finlanda, Taiwan Tailanda, Brazilia, Spania Chile, Coreea, Peru Uruguai, Portugalia	Elveţia, Germania, Pakistan, Austria Ecuador, Italia, Venezuela, Columbia Argentina, Belgia, Grecia, Japonia

Cercetările recente au introdus un nou concept pentru măsurarea diferenţelor culturale şi anume cel de **distanţă lingvistică**. De-a lungul timpului s-au stabilit anume grupuri de limbi (arbori lingvistici), în funcţie de asemănări. De exemplu, spaniola, catalana, italiana, franceza, portugheza, româna sunt clasificate ca fiind limbi romanice, datorită originii lor latine. Dacă presupunem că engleza este rădăcina, germana este o ramură sa, daneza a doua, spaniola a treia. Japoneza a patra, araba a cincea, chineza a şasea şi tailandeza a şaptea.

Cercetările au descoperit că pe măsură ce distanţa lingvistică faţă de engleză creşte, descreşte gradul de individualism, distanţa faţă de putere creşte, iar indicele de corupţie creşte şi el.

Teste

1. Cultura este:
a. Simbolică
b. Transmisă din generaţie în generaţie
c. Împărtăşită
d. Adaptivă
2. Islamismul are un impact profund asupra mediului afacerilor în domeniul:
a. Modelelor de consum
b. Rolului femeii în societate
c. Programului de lucru
d. Politicii de credit
3. Potrivit unor studii, atitudinea faţă de marketing este mai favorabilă, în ordine descrescătoare, la:
a. Catolici, ortodocşi, protestanţi, islamişti
b. Ortodocşi, protestanţi, islamişti, catolici
c. Protestanţi, catolici, ortodocşi, islamişti
d. Islamişti, ortodocşi, catolici, protestanţi
4. Nirvana este unul dintre conceptele fundamentale ale:
a. budismului
b. confucianismului
c. hinduismului
d. animismului
5. Educaţia influenţează:
a. Motivarea
b. Dorinţele
c. Comunicarea
d. Cercetarea
6. Care dintre următoarele afirmaţii sunt adevărate?
a. Codul islamic interzice practica luării de camătă
b. Islamismul susţine antreprenoriatul
c. Islamismul propagă onestitatea
d. Alimentele pentru animalele de casă sunt extrem de importante

7. Dimensiunile culturii, după Hofstede, sunt:
a. distanţa faţă de putere, orientarea spre realizări, individualismul, masculinitatea
b. distanţa faţă de putere, individualismul, masculinitatea, feminitatea
c. distanţa faţă de putere, evitarea incertitudinii, individualismul, masculinitatea
d. distanţa faţă de putere, colectivismul, individualismul, masculinitatea
8. Naţionalismul este un element de caracterizare a:
a. evitării incertitudinii
b. orientării spre realizări
c. distanţei faţă de putere
d. orientării spre viitor
9. Supravegherea atentă a salariaţilor este un element de caracterizare a:
a. evitării incertitudinii
b. orientării spre realizări
c. distanţei faţă de putere
d. masculinităţii

Bibliografie

1.Bosrock, M.M., Maniere şi obiceiuri europene de business, Editura, Meteor Business, Bucureşti, 2009.
2.Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
3.Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, Editura Economică, Bucureşti, 1996.
4.Ionescu, Gh., Dimensiunile culturale ale managementului, Editura Economică, Bucureşti, 1996.
5.Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
6.Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.
7.Sasu, C., Marketing internaţional, Ediţia a III-a, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

UNITATEA DE STUDIU (US) 3

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 3

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- definirea termenului de "comunicare" şi reliefarea elementelor procesului de comunicare;
- evaluarea barierelor verbale şi nonverbale şi a influenţei acestora asupra comunicării internaţionale eficiente;
- exemplificarea comunicării implicite şi explicite;
- explicarea importanţei interpretării mesajului;
- analizarea fluxurilor comunicării utilizate în comuncarea internaţională;
- prezentarea caracteristicilor comunicării în întâlnirile de afaceri internaţionale.

3.1. Procesul general de comunicare

Comunicarea reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj de către un emiţător, printr-un canal de comunicaţii, unui receptor de informaţii.

Elementele procesului de comunicare sunt: emiţătorul, mesajul, canalul de comunicaţie, receptorul şi reacţia (fig 3.1)

Emiţătorul. Expedierea unui mesaj se poate face pe cale scrisă sau orală. Pentru aceasta se aleg simboluri – de regulă cuvinte sau imagini – care trebuie să exprime în mod corect mesajul, în aşa fel încât receptorul să îl înţeleagă şi să reacţioneze la acesta. Codificarea şi expedierea mesajului sunt influenţate atât de stimulii externi cât şi de cei interni.

Stimulii externi (o tranzacţie de afaceri, o întâlnire, un interviu, o facturare întârziată etc.) determină expedierea unui mesaj. În timp ce se caută o modalitate de formulare a mesajului, emiţătorul reacţionează şi la diferitele condiţii ale mediului extern – zgomot, discomfort, obiceiuri culturale etc.

Stimulii interni au şi ei o influenţă complexă asupra modului de transformare a ideii în mesaj. În codificare, alegerea simbolurilor este afectată de experienţa personală – mentală, fizică, psihologică, semantică. Modul de transmitere a ideilor poate fi influenţat şi de atitudini, opinii, educaţie, statut social, abilităţi de comunicare. De o deosebită importanţă sunt şi perceperea de către emiţător a punctului de vedere, a nevoilor, deprinderilor, statutului, abilităţii mentale şi experienţei receptorului. Pe scurt, emiţătorul decide care sunt cele mai potrivite simboluri pentru transmiterea mesajului şi ce mecanism de expediere este mai corespunzător – cel scris sau oral.

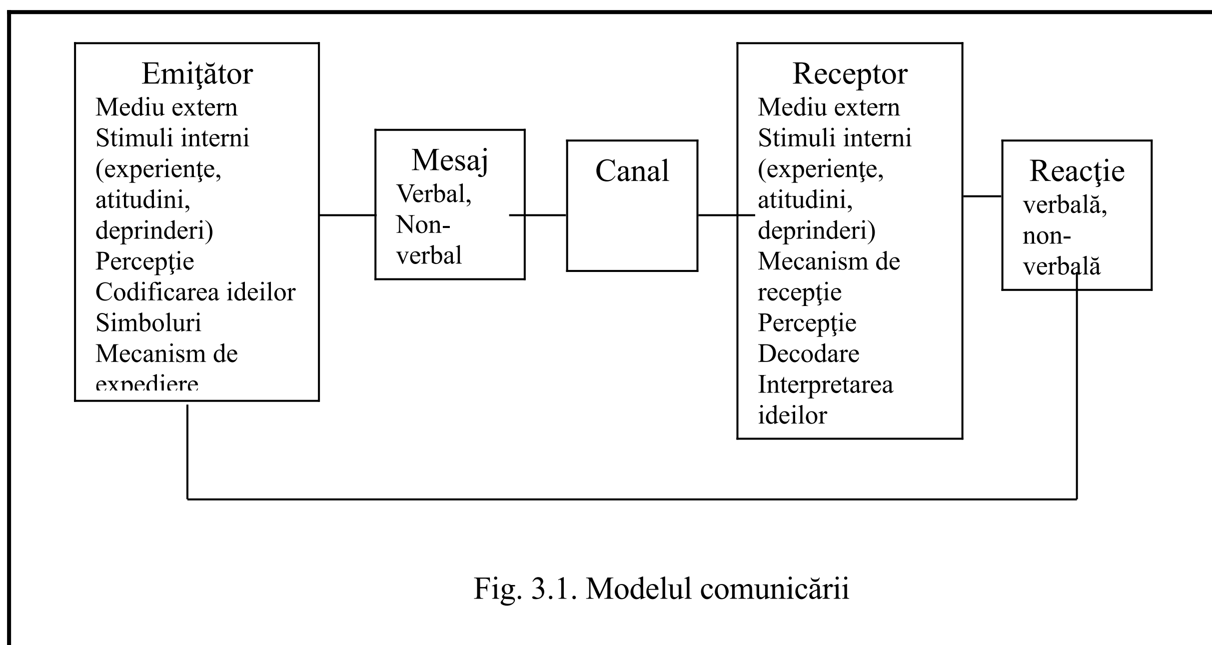


Fig. 3.1. Modelul comunicării

Mesajul. Mesajul este format din simboluri verbale (scrise sau nescrise) şi nonverbale folosite pentru transmiterea ideilor de la emiţător la receptor. În conceperea mesajului trebuie luat în considerare conţinutul lui, modul de interpretare a acestuia de către receptor şi modul în care va afecta relaţia emiţătorului cu receptorul.

Canalul. Canalul reprezintă mijlocul prin care mesajul este transmis de la emiţător la receptor. Se poate folosi astfel un canal scris – prin cuvinte sau simboluri grafice transpuse pe hârtie – sau printr-un canal oral – cuvinte transmise oral.

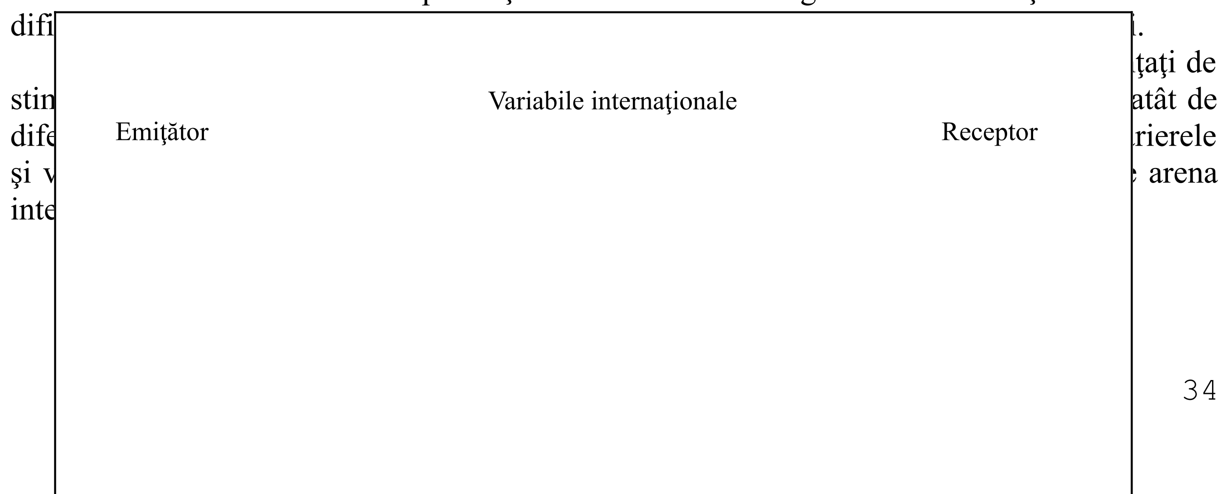
Ca şi conţinutul mesajului, alegerea canalului este influenţată de relaţia dintre emiţător şi receptor. Caracterul mesajului – simplu sau complex şi locul unde se află receptorul – în interiorul sau exteriorul organizaţiei – sunt alţi factori care influenţează alegerea canalului.

Receptorul. Receptorul este cititorul sau ascultătorul, adică decodorul mesajului. Ca şi emiţătorii, receptorii sunt influenţaţi de mediul extern şi de stimulii interni. Ei primesc mesajele prin ochi sau urechi şi uneori prin atingeri şi le decodează – interpretează – prin prisma propriei lor experienţe. Nu toţi oamenii au aceleaşi experienţe. Atitudinile, abilităţile, opiniile, deprinderile de comunicare şi obiceiurile culturale variază şi de aceea interpretările por fi diferite sau greşite în raport de ceea ce a dorit emiţătorul.

Reacţia. Receptorul reacţionează în cele din urmă printr-un răspuns corect datorită interpretării corecte a mesajului sau printrun mesaj incorect cauzat de interpretarea eronată a acestuia. Succesul sau eşecul comunicării este reflectat de reacţia obţinută la mesaj.

3.2. **Comunicarea internaţională**

Comunicarea are o importanţă deosebită în managementul internaţional datorită difi … .
… ţaţi de
stin … atât de
dife … rierele
şi v … arena
inte …



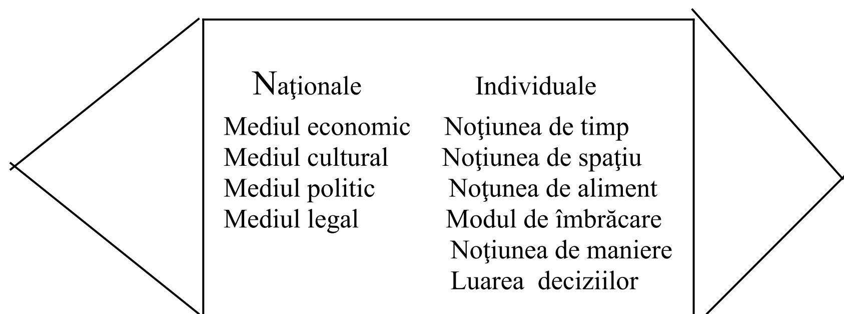


Fig. 3.2. Variabile care influenţează comunicarea internaţională

3.2.1. **Variabile naţionale**. Variabile naţionale care influenţează comunicarea sunt: mediul economic, mediul cultural, mediul politic şi mediul legal.

I. **Mediul economic**. Comunicarea internaţională este influenţată în principal de următorii factori: protecţionism, liberalism, infrastructură, alte caracteristici ale economiilor străine.

A. **Protecţionismul**. Comerţul, prin natura sa, presupune un schimb voluntar de bunuri între două părţi. Lipsind elementul coercitiv, schimbul trebuie realizat în avantajul ambilor parteneri. Ca orice activitate competitivă, comerţul are avantajele şi dezavantajele sale. Prin creşterea concurenţei, preţurile produselor importate se vor micşora şi va creşte cererea la export de produse autohtone mai eficiente. În ambele cazuri vânzările cresc, profiturile se măresc şi preţul acţiunilor se va urca. Consumatorii de produse importate şi realizatorii de produse pentru export vor beneficia de aceste noi condiţii. Totuşi, există şi nemulţumiţi. Realizatorii interni de produse care se importă sunt unii ditre aceştia. Ei vor înregistra o reducere a părţii lor de piaţă, profiturile li se vor diminua, iar cursul acţiunilor va scade.

Există beneficiari şi victime în comerţul liber, aşa cum există, virtual, în orice schimb. Tocmai în această realitate rezidă principalul motiv al legislaţiei protecţioniste. Victimele comerţului liber sunt foarte vizibile, iar pierderile lor cuantificabile. Guvernele folosesc protecţionismul ca pe un mijloc de a diminua pierderile din activităţile de comerţ.

Desigur, există o multitudine de **motive** care determină aceste măsuri protecţioniste. Ele pot fi grupate astfel:

- protejarea pieţei interne;
- protejarea ramurilor tinere;
- necesitatea păstrării banilor în ţară;
- încurajarea acumulării capitalului;
- menţinerea standardului de viaţă şi a salariilor reale;
- conservarea resurselor naturale;
- industrializarea naţiunilor cu salarii mici;
- menţinerea ocupării şi reducerea şomajului;
- apărarea naţională;
- creşterea mărimii afacerii;
- represalii şi tranzacţii avantajoase.

Dintre aceste motive, economiştii consideră ca viabile doar argumentele privind protejarea ramurilor tinere, apărarea naţională şi industrializarea ţărilor în curs de dezvoltare. Argumentul conservării resurselor naturale devine din ce în ce mai important, în condiţiile diminuării acestora şi a nevoilor de creştere a producţiei agricole. Menţinerea gradului de ocupare şi reducerea şomajului este un argument cu tentă politică.

Prin protecţionism, avantajele economice fundamentale ale comerţului internaţional sunt ignorate. Cel care suportă, în ultimă instanţă, tarifele protecţioniste - consumatorul - este omis cu bună ştiinţă. Pentru încurajarea dezvoltării ramurilor autohtone şi protejarea ramurilor existente, guvernele pot stabili unele **bariere** în calea comerţului, cum sunt: tarifele vamale, contigentările, restricţiile voluntare la export, boicotul, barierele monetare, standardele, barierele de piaţă.

a. **Tarifele vamale**. Tariful vamal reprezintă o taxă impusă de un guvern asupra produselor importate din alte ţări. Taxa poate fi percepută la cantitatea sau la valoarea bunurilor importate. Taxa cantitativă este denumită datorie specifică şi se foloseşte în special pentru mărfurile primare, iar taxa valorică este denumită datorie ad valorem şi se foloseşte, în general, pentru bunurile manufacturate.

Tarifele sunt impuse cu dublu scop: câştigarea de venituri şi/sau creşterea preţului bunurilor importate, în dorinţa de a proteja producătorii naţionali. Multe ţări slab dezvoltate câştigă astăzi sume mari de bani din tarife, deoarece acestea sunt taxele cele mai uşor de colectat. Cele mai multe ţări impun astăzi taxe pe importuri cu scopul de a proteja producătorii interni. În general, tarifele au următoarele **efecte**:

Măresc
- presiunea inflaţionistă
- privilegiile intereselor speciale
- controlul guvernului

Slăbesc
- poziţiile balanţei de plăţi
- modelele de ofertă şi cerere
- înţelegerea internaţională

Restricţionează
- sursele de aprovizionare ale producătorului
- alegerile disponibile consumatorilor
- competiţia

În managementul internaţional, tarifele afectează preţurile, produsele, politicile de distribuţie, precum şi deciziile de investire în străinătate. Dacă o firmă aprovizionează o piaţă prin exporturi, tarifele vamale măresc preţul produselor sale şi reduc competitivitatea pe piaţă. Aceasta ve necesita proiectarea unei structuri a preţurilor care va tinde să minimizeze bariera tarifară. Poate avea loc o mai mare subliniere a determinării preţurilor pe baza costurilor marginale. Această revizuire a preţului va fi acompaniată de o revizuire a altor aspecte ale abordării pieţei de către firmă. Produsul poate fi modificat sau simplificat pentru a reduce preţul ori poate să obţină o clasificare tarifară mai favorabilă.

Un alt mod în care producătorul poate minimiza povara tarifelor vamale este de a expedia produsele sub formă de componente, pentru a fi asamblate pe piaţa locală. Tarifele pentru produsele neasamblate sunt, de regulă, mai scăzute decât cele pentru produsele finite. Înfiinţarea de întreprinderi de asamblare este o formă uşoară a fenomenului cunoscut ca fabrici tarifare, termen folosit atunci când motivul esenţial este străpungerea zidului tarifar. În forma sa cea mai puternică, firma locală va produce în întregime produsul şi nu doar îl va asambla. În anumite împrejurări, o firmă poate să întoarcă dezavantajele tarifare în folosul său. Astfel, dacă firma devine o companie locală, prin înfiinţarea unei filiale în ţara cu restricţii tarifare, ea poate beneficia de protecţie tarifară.

b. **Contingentări**. Contingentările reprezintă limite cantitative asupra bunurilor importate într-o ţară. Dacă tarifele restricţionează comerţul prin creşterea directă a preţurilor, contigentările cresc preţ urile prin restricţii comerciale directe. Pentru a avea acest efect, importurile trebuie restricţionate la nivele sub cel al comerţului liber. Contigentările pot fi restricţii mai serioase decât tarifele vamale, deoarece firma are o mai mică flexibilitate de a

reacţiona. Scopul guvernului în stabilirea de contigentări nu este desigur venitul. El nu va câştiga nimic. Guvernul urmăreşte mai degrabă menţinerea schimbului extern la nivel redus şi/sau protejarea producţiei locale în liniile de produse afectate. Aproape singurul răspuns al firmei este acela de a-şi asigura ea însăşi o parte din contigentare ori să infiinţeze o unitate locală, dacă mărimea pieţei garantează acest lucru.

Pentru producătorii autohtoni, contigentările sunt un mijloc mult mai sigur de protecţie. Odată ce au fost stabilite limitele, nu vor mai intra importuri, chiar dacă exportatorii ar reduce preţurile. Cei ce pierd cel mai mult sunt consumatorii. Ei nu numai că au opţiuni mai limitate de alegere, dar trebuie să plătească mai mult datorită creşterii preţurilor.

c. **Restricţii voluntare la export**. Aceste restricţii sunt similare contigentărilor şi se stabilesc în domeniul industriei textile, oţelului, confecţiilor şi automobilelor. Ele reprezintă un acord între ţara importatoare şi ţara exportatoare asupra restricţiei volumului exporturilor. Se numesc restricţii valutare deoarece ţara exportatoare stabileşte limitele. Totuşi, aceste restricţii sunt, în general, impuse sub ameninţarea unor contigentări şi tarife mai severe stabilite de către ţara importatoare.

d. **Boicotul**. Boicotul guvernamental reprezintă o restricţie absolută asupra aprovizionărilor şi importului anumitor bunuri din diferite ţări. Boicotul public poate avea un caracter formal sau informal şi este sprijinit de guvern sau de o anumită ramură. Uneori conducătorii dintr-o anumită ramură încearcă să mărească simpatia publicului pentru acea ramură şi produc un boicot voluntar împotriva bunurilor concurente din import.

Un tip special de boicot apărut în ultimele decenii este cel economic, folosit pentru a realiza anumite obiective politice. Iranul şi Jugoslavia sunt astfel de exemple.

e. **Bariere monetare**. Un guvern poate reglementa în mod eficient poziţia sa în comerţul internaţional prin diferite forme de restricţii de control a schimbului. Guvernul poate decreta asemenea restricţii pentru a menţine balanţa de plăţi sau pentru a încuraja anumite ramuri.

Există trei bariere monetare: blocarea valutei, rate de schimb diferenţiate şi aprobarea guvernamentală a asigurării schimbului extern.

Blocarea valutei este folosită ca o armă politică sau ca un răspuns la situaţia dificilă a balanţei de plăţi. Blocarea poate sista toate importurile sau doar cele peste un anumit nivel. Blocarea este însoţită de refuzul de a permite importatorului să schimbe moneda naţională cu moneda vânzătorilor.

Rata de schimb diferenţiată este o metodă ingenioasă de a controla importurile. Ea încurajează importul bunurilor pe care le agreează guvernul şi le descurajează pe cele care nu le doreşte. Astfel, importatorului i se cer niveluri diferite ale monedei interne pentru schimbul străin, cu care să cumpere produse de diferite categorii. Această metodă a fost folosită de ţările Americii de Sud.

Aprobarea guvernamentală a schimbului extern. În acest caz, toate tranzacţiile de export trebuie aprobate de un minister central. În felul acesta, importatorul unui bun trebuie să obţină permisiunea de schimb a monedei locale cu cea străină. Permisul poate stipula şi rata de schimb, care poate fi şi nefavorabilă, în funcţie de dorinţa guvernului. Se mai poate cere ca banii să fie depuşi la bancă anterior importului, scoţându-i astfel din circulaţie şi supunându-i ravagiilor inflaţiei. Şi această metodă a fost folosită de cele mai multe ţări ale Americii Latine.

f. **Standardele** sunt bariere netarifare destinate protejării sănătăţii, siguranţei şi calităţii produsului. Standardele sunt folosite uneori ca un mod uşor restrictiv sau discriminatoriu privind comerţul interţări. Deşi toate ţările folosesc standarde de un anumit nivel, unele ţări, ca Japonia, ridică acest proces la grad de artă.

g. **Bariere privind piaţa**. Localizarea, mărimea şi structura pieţei pot impiedica intrarea bunurilor internaţionale pe o anumită piaţă. O ţară poate refuza avantajele comerţului internaţional deoarece mărimea sau izolarea ei o face neeficientă ca piaţă. De asemenea, o piaţă

poate fi abordată mai uşor sau mai greu, în funcţie de numărul de concurenţi existenţi pe acea piaţă.

Chiar şi modelele de comportament al consumatorilor constituie bariere privind piaţa. Firmele nu doresc să pătrundă pe pieţe locale cu obiceiuri şi comportamente de cumpărare neobişnuite, datorită riscului mare de eşec. De asemenea, canalele de distribuţie neadecvate pot fi bariere de acest gen pentru firmele ce doresc să desfacă la nivel de masă produsele lor.

În sfârşit, barierele naturale ale pieţei sunt dintre cele mai mari piedici în comerţul internaţional. Totuşi, dacă piaţa este atractivă, aceste bariere pot fi depăşite.

Chiar şi modelele de comportament al consumatorilor constituie bariere privind piaţa. Firmele nu doresc să pătrundă pe pieţe locale cu obiceiuri şi comportamente de cumpărare neobişnuite, datorită riscului mare de eşec. De asemenea, canalele de distribuţie neadecvate pot fi bariere de acest gen pentru firmele ce doresc să desfacă la nivel de masă produsele lor.

În sfârşit, barierele naturale ale pieţei sunt dintre cele mai mari piedici în comerţul internaţional. Totuşi, dacă piaţa este atractivă, aceste bariere pot fi depăşite.

B. **Liberalismul economic**. Fiind eliminate barierele de comunicaţii şi transport, datorită progresului tehnic, omenirea şi-a îndreptat atenţia spre căutarea unor posibilităţi de reducere a restricţiilor puse în calea comerţului internaţional.

Principalul mijloc de promovare a comerţului internaţional este **integrarea economică regională**.

Unul dintre cele mai semnificative fenomene economice înregistrate după cel de-al doilea război mondial îl constituie creşterea grupărilor regionale. Acestea sunt acorduri între naţiunile din aceeaşi regiune, pentru cooperare în diverse domenii. Ele influenţează managementul internaţional în diverse modalităţi, şi anume:

În primul rând, se lărgeşte piaţa. Acest fapt conferă o mai mare flexibilitate mişcării bunurilor între ţări şi permite unei firme să atingă economia de scară nu numai în producţie, ci şi în promovarea produsului şi în distribuţie.

În al doilea rând, se modifică natura competiţiei. Integrarea presupune o concurenţă mai mare pe pieţele ţărilor membre.

În al treilea rând, firmele devin mai competitive prin fuziuni şi achiziţii cu firme din alte ţări ale grupului.

În sfârşit, se iau decizii favorabile membrilor întregului grup.

Alte implicaţii ale integrării economice asupra managementului internaţional sunt:

- creşterea puterii de pătrundere a regiunii pe alte pieţe;
- creşterea exporturilor atât pentru ţările membre cât şi pentru cele nemembre.

După gradul de integrare economică, se pot distinge patru **tipuri** de integrare: zone ale liberului schimb, uniuni vamale, pieţe comune, uniuni monetare (economice) şi uniuni politice, aşa cum se poate observa şi din figura nr. 3.3.

1. Zone ale liberului schimb. Cea mai simplă formă de integrare o reprezintă zona liberului schimb. În cadrul unei astfel de zone, ţările membre sunt de acord să elimine barierele comerciale dintre ele, însă fiecare ţară poate menţine relaţii comerciale independente cu alte ţări ce nu aparţin zonei. Încercările de coordonare a ratei taxelor interne, a codurilor comerciale etc. sunt reduse. În general, în aceste zone nu se permite ca resursele să circule liber în străinătate. În plus, ratele de schimb pot fluctua, deoarece fiecare ţară este independentă din punct de vedere monetar.

2. **Uniunile vamale** sunt o formă avansată de integrare economică ce au trăsăturile zonelor liberului schimb, însă cu facilităţi suplimentare. Astfel, acordul poate prevedea şi stabilirea unei frontiere vamale comune şi a unui tarif vamal unic faţă de celelalte ţări. O uniune vamală este mai dificil de realizat decât o zonă a liberului schimb, deoarece fiecare

ţară doreşte să-şi păstreze suveranitatea în politicile comerciale nu doar cu ţările membre, ci şi cu celelalte ţări. Avantajul ei este că face integrarea economică mai puternică şi evită problemele administrative ale zonei liberului schimb.

3. Pieţele comune reprezintă al treilea nivel de integrare economică. La caracteristicile uniunilor vamale pe care le au, se mai adaugă încurajarea fluxului resurselor (muncă şi capital) între ţările membre. Într-o piaţă comună este obişnuită încercarea de coordonare a taxelor, a sistemelor de bunăstare socială şi a altor aspecte legislative ce influenţează alocarea resurselor. Deşi fiecare ţară are dreptul de a-şi bate moneda proprie, ratele de schimb dintre ţările membre sunt adesea stabile sau fluctuează în limite foarte mici.

Zona liberului schimb					
Uniune vamală					
Piaţă comună					
Uniune economică					
Uniune politică					
	Eliminare tarife interne	Tarife externe comune	Circulaţia liberă a capitalului şi a muncii	Armonizare a politicilor economice	Integrarea politică

Fig. 3.3. Tipuri de integrare economică

4. **Uniunile economice** (monetare). Cea mai înaltă formă de integrare economică este uniunea monetară. Aceasta este o piaţă comună în care ţările membre nu-şi mai reglementează monedele lor curente, ci sunt înlocuite printr-o monedă comună, reglementată de o bancă supranaţională.

C. Infrastructura. Facilităţile externe firmei şi serviciile publice formează infrastructura economică. Ea include transportul (drumurile, căile ferate), energia, infrastructura comunicaţiilor, infrastructura comercială şi financiară.

Transportul. Importanţa transportului în afaceri nu mai trebuie subliniată. Dintre indicatorii ce caracterizează activitatea de transport, un loc important îl deţin numărul de camioane şi autobuze şi lungimea căilor ferate. Diferenţele acestor indicatori sunt deosebit de mari între regiuni. În Europa, facilităţile sunt mai mari, în schimb se întâlnesc dificultăţi în logistică pe pieţele africane şi chiar în multe din ţările din Asia şi America Latină.

Energia. Statisticile consumului de energie pe locuitor servesc atât pentru orientarea spre o piaţă potenţială cât şi ca un ghid pentru evaluarea infrastructurii locale. Comercianţii de maşini şi echipamente electrice şi de bunuri de consum durabile sunt preocupaţi de extinderea reţelei electrice pe acea piaţă. În toate ţările cu un consum de energie scăzut, aceasta este disponibilă în special la oraşe. Consumul de energie este, de asemenea, corelat cu industrializarea generală a ţării şi astfel în legătură cu piaţa bunurilor industriale din acea ţară. Se poate spune că indicatorul consumul de energie pe locuitor este cel mai potrivit pentru evaluarea infrastructurii generale a unei ţări.

Comunicaţiile. În general, variaţiile în infrastructura comunicaţiilor urmează nivelul de dezvoltare economică. Dintre indicatorii ce caracterizează infrastructura comunicaţiilor, cei mai

importanţi sunt: numărul de telefoane la 100 locuitori, numărul de ziare la 1000 locuitori, numărul calculatoare la 1000 de locuitori, număr de televizoare la 1000 locuitori, numărul de aparate de radio la 1000 locuitori.

Infrastructura comercială şi financiară. Infrastructura comercială şi financiară cuprinde agenţiile de publicitate şi media, organizaţiile de distribuţie şi instituţiile financiare şi bancare. Cu cât sunt mai adecvate aceste servicii într-o ţară, cu atât mai bine îşi va putea realiza firma producţia şi obiectivele sale de management acolo.

Disponibilitatea şi calitatea infrastructurii sunt elemente critice în evaluarea acţiunilor de management internaţional. Comercianţii internaţionali se bazează în mare măsură pe serviciile de transporturi, comunicaţii şi energie furnizate de piaţa locală, precum şi pe organizaţiile care facilitează activitatea de comercializare: comunicarea, distribuţia, informarea şi fananţarea. Reţeaua de transport este esenţială în distribuţia fizică. Comunicaţiile sunt la fel de importante ca şi transporturile. Reţeaua Internet furnizează noi oportunităţi de comunicare internaţională.

D. **Alte caracteristici ale economiilor străine**. Pentru a cunoaşte mai bine o piaţă străină, o firmă trebuie să cunoască şi alte caracteristici ale economiilor, şi anume: inflaţia, rolul guvernului, investiţiile străine, mărimea datoriei externe.

Inflaţia. Fiecare ţară are propriul său sistem monetar şi o politică monetară independentă. Rezultatul îl constituie un mediu financiar diferit şi rate variate ale inflaţiei. Inflaţia este o problemă a tuturor ţărilor, însă nu toate ţările vor fi afectate în mod egal. Ea tinde să devină obişnuinţă în ţările în curs de dezvoltare. Ratele ridicate ale inflaţiei complică sistemul de control al costurilor şi determinarea preţurilor.

Variaţia inflaţiei este o problemă critică în managementul internaţional. Multe ţări dezvoltate, precum SUA, Germania şi Japonia, au reuşit să menţină inflaţia la cote reduse. Alte ţări însă, precum Bolivia, Argentina, Israel, suferă de inflaţie cronică. Inflaţia afectează capacitatea de cumpărare şi provoacă incertitudine asupra obişnuinţelor de cumpărare. Pe pieţele cu rate ale inflaţiei foarte ridicate firmele internaţionale trebuie să modifice produsul, făcându-l mai economic, promovarea, care trebuie să fie mai raţională, şi distribuţia, prin implicarea mai mult a clienţilor, pentru a putea satisface cerinţele consumatorului şi a menţine un nivel acceptabil al cererii. Ca răspuns la escaladarea rapidă a preţurilor, unele guverne pot invoca controlul profiturilor firmelor internaţionale şi în final ieşirea de pe acea piaţă. Stabilirea unor plafoane de preţuri poate reduce preţul până la un nivel neacceptabil.

Rolul guvernului. Mediul afacerilor şi natura activităţilor desfăşurate sunt foarte dependente de rolul pe care îl joacă guvernul în economie. În unele ţări, firmele internaţionale pot avea ca partener guvernul. Un astfel de partener, întâlnit în special în ţările slab dezvoltate, poate pune restricţii de unul singur asupra firmei străine.

Investiţiile străine. Când o firmă doreşte să activeze într-o altă ţară, ea trebuie să ştie ce alte firme internaţionale sunt deja prezente în acea ţară. O atare informaţie îi va da posibilitatea să cunoască atitudinea guvernului faţă de firmele străine şi să afle unele elemente referitoare la mediul competitiv. O ţară care nu are firme străine implantate poate fi o bună posibilitate de a intra pe piaţa ei, dar poate să indice şi un mediu neospitalier. Invers, o ţară cu multe firme străine indică o piaţă deschisă, însă un mediu competitiv. Desigur, trebuie făcută distincţie între firmele extractive şi cele prelucrătoare.

Indicatorul cu care se poate evalua gradul de acceptare al firmelor străine este nivelul investiţiilor străine de pe acea piaţă. Unele ţări impun restricţii asupra investiţiilor străine în anumite ramuri. Pentru evaluarea propunerilor de investiţii străine în multe ţări s-au infiinţat agenţii guvernamentale constituite în acest scop.

Investiţiile străine au o tendinţă de creştere pe plan mondial datorită în principal a trei factori: diminuarea restricţiilor asupra investiţiilor străine, reducerea costurilor în transporturi şi telecomunicaţii, pieţe internaţionale de capital mai libere. Firmele americane preferă să

investească în Europa şi Canada, cele germane în Europa şi America de Nord, iar cele japoneze în America de Nord şi Asia.

Mărimea datoriei externe. Multe ţări în curs de dezvoltare au o datorie externă ridicată. În 1996, de exemplu, Brazilia avea o datorie externă de cca. 150 miliarde dolari, China de 100 miliarde dolari, India, Indonezia si Rusia de peste 90 miliarde dolari (3; 108). Datoria externă reduce puterea de cumpărare şi forţează ţările respective să exporte, pentru a-şi putea plăti dobânzile. Multe firme internaţionale privesc în perspectivă potenţialul de dezvoltare al ţărilor şi tendinţele de evoluţie a economiei.

II. **Mediul cultural**. Principalele variabile culturale cu caracter naţional care influenţează comunicarea internaţională sunt limba, estetica şi educaţia.

a. **Limba** internaţională de afaceri este engleza, însă semnificaţia cuvintelor diferă şi la ţările vorbitoare de limba engleză. De altfel Bernard Shaw spunea că SUA şi Marea Britanie sunt două ţări care se deosebesc prin faptul că vorbesc aceeaşi limbă. Călătorii americani, canadieni, australieni şi britanici constată mari diferenţe între engleza idiomatică şi cea "corectă". Chiar şi un vorbitor fluent al limbii engleze poate fi uimit de mulţimea idiomurilor şi jargoanelor folosite. De aceea, trebuie vorbit rar şi clar.

De asemenea, nici portugheza vorbită în Brazilia nu este aceeaşi cu cea din Portugalia, la fel cum franceza din Franţa este dferită de cea canadiană.

O regulă nescrisă în afaceri este ca discuţiile să se poarte totuşi în limba ţării gazdă. Cum acest lucru este destul de greu de realizat, este bine să se angajeze un translator. În unele ţări a vorbi cursiv în limba ţării respective nu este tocmai un avantaj, întrucât se consideră că partenerul de discuţii a pierdut avantajul "terenului propriu". Câteva cuvinte în limba ţării respective sunt însă foarte binevenite, în special când se vorbeşte cu taximetriştii, funcţionarii de la hotel şi chelnerii. În plus, partenerul de discuţii va fi impresionat că se încearcă învăţarea limbii ţării respective.

Estetica. Estetica influenţează managementul unei firme prin rolul pe care îl are în interpretarea semnificaţiilor diferitelor metode ale expresiei artistice, culori şi standarde de frumos ale unei anumite culturi. Insensibilitatea la valorile estetice nu duce la o publicitate şi un design al ambalării neeficiente, ci poate chiar ofensa clientul potenţial sau crea o impresie negativă. Evitarea acestor situaţii se poate realiza prin cercetări locale, folosirea personalului autohton ce lucrează pentru firmă, precum şi agenţii publicitari şi distribuitorii locali.

Educaţia. Educaţia schimbă concepţiile generale, dorinţele şi motivarea. Consumatorii educaţi pot fi instruiţi mai uşor în utilizarea produselor. Educaţia influenţează programele de publicitate, etichetarea şi ambalarea produselor. Acestea trebuie adaptate, dacă există un grad înalt de analfabetism

Cercetările au şi ele de suferit, dacă există analfabetism, atât în privinţa comunicării cât şi în realizarea de cercetări calificate. De asemenea, cooperarea prin canalele de distribuţie depinde în parte de educaţia membrilor acelor canale.

În sfârşit, natura şi calitatea serviciilor de sprijin depind de modul cum sistemul educaţional pregăteşte oamenii pentru astfel de ocupaţii.

III. **Mediul politic**. Mediul politic din cele mai multe ţări este favorabil afacerilor internaţionale. În întreaga lume se înregistrează o tendinţă de reducere a barierelor impuse de guverne asupra comerţului internaţional. Totuşi, guvernele instituie adesea reglementări asupra derulării afacerilor internaţionale. Aceste reglementări au de regulă caracter politic şi se bazează pe faptul că guvernele au şi obiective de politică externă şi de securitate naţională, nu doar comerciale.

Pentru comerciantul internaţional acţiunile guvernamentale cu cea mai mare influenţă asupra climatului afacerilor sunt: embargourile şi sancţiunile, controlul exporturilor, controlul importurilor, reglementarea comportamentului în afacerile internaţionale.

a. **Embargourile şi sancţiunile**. Embargourile şi sancţiunile sunt acţiuni guvernamentale menite să impiedice fluxul liber şi comerţul bunurilor sau serviciilor dintre ţări din raţiuni mai degrabă politice decât economice. Printre acestea sunt speranţe că prin atari acţiuni se vor schimba guvernele sau cel puţin îşi vor modifica politica privind unele probleme ca proliferarea nucleară, terorismul sau drepturile omului. De multe ori însă embargoul şi sancţiunile nu îşi ating scopul. Bunurile devin din ce în ce mai scumpe, iar cea care are de suferit este populaţia şi firmele din acea ţară. Dacă embargoul restricţionează întreaga activitatea comercială cu o ţară, sancţiunile sunt restricţii comerciale mai limitate. De exemplu, SUA a impus embargou Cubei, pentru ca aceasta să-şi schimbe atitudinea politică şi a instituit în 1995 o taxă de 100% asupra automobilelelor de lux japoneze Lexus, Infiniti şi Accura, ca răspuns la schimbul complet nefavorabil SUA în comerţul auto cu Japonia.

b. **Controlul exporturilor**. Multe ţări controlează exportul mărfurilor cu scopul de a interzice sau cel puţin a întârzia vinderea unor bunuri strategice către alte ţări. Controlul exporturilor se poate face prin acordarea de licenţe de export pentru anumite produse.

c. **Controlul importurilor**. Ţările care au un deficit al balanţei comerciale sau probleme majore de infrastructură instituie control asupra bunurilor importate. Controlul se realizează prin sistemul de tarife, acorduri de restricţii voluntare sau sistemul de cote. Pentru a se stimula producţia internă anumite ţări interzic uneori importul anumitor bunuri. Consecinţa este adesea creşterea preţurilor, în condiţii de calitate mai reduse şi întâmpinarea unor mari dificultăţi, atunci când firma doreşte să vândă produsele sale în străinătate.

d. **Reglementarea comportamentului în afacerile internaţionale**. Unele ţări pot institui reglementări speciale privind comportamentul în afacerile internaţionale cu scopul de a se respecta anumite limite legale, morale şi etice. Aceste limite variază de la ţară la ţară şi impactul lor este deci foarte diferit. Printre aceste reglementări se numără boicotul, măsurile antimonopol şi cele anticorupţie. Ţările arabe, de exemplu, au elaborat o listă neagră a firmelor care fac comerţ cu Izraelul. Boicotul poate crea serioase dificultăţi întreprinderilor. Prinse într-un hăţiş de acţiuni guvernamentale, ele pot pierde oportunităţile de afaceri sau plăti amenzi serioase. Cele mai multe ţări au legi antimonopol, deşi respectarea lor nu se face în întregime în spiritul şi litera legii. În privinţa corupţiei, favorurile şi "atenţiile" pentru a "unge osia" sunt o obişnuinţă. Mita poate duce la diminuarea performanţei şi pierderea standardelor de morală a managerilor şi salariaţilor, ceea ce poate avea drept consecinţă dezvoltarea unor practici de afaceri neetice.

IV. **Mediul legal**. În multe privinţe cadrul legal al unei naţiuni reflectă o anumită filozofie sau ideologie politică. Aşa cum fiecare ţară are un climat politic specific şi sistemul legal variază de la o ţară la alta.

Climatul politic generează mediul legal al afacerilor, adică legile şi reglementările referitoare la afaceri. O firmă trebuie să cunoască mediul legal din fiecare piaţă, deoarece aceste legi constituie "regulile jocului".

Pentru firmele internaţionale este esenţială cunoaşterea următoarelor reglementări din domeniul afacerilor: reglementarea practicilor anticorupţie, reglementarea practicilor competitive, reglementarea drepturilor de proprietate intelectuală, reglementări privind răspunderea produsului, reglementarea acţiunilor de marketing internaţional.

a.Reglementarea practicilor anticorupţie. Corupţia există atât în ţările dezvoltate cât şi în cele în curs de dezvoltare. Dacă în unele ţări, ea este interzisă prin lege (SUA), în alte ţări ea este permisă, atât timp cât ea are loc în afara ţării (Germania). În China se estimează că 3-5% din costurile de realizare a unui proiect sunt destinate "persoanelor de legătură". Unii directori din Indonezia şi Tailanda au afirmat că mai bine acordă mită decât să piardă un client important.

b. **Reglementarea practicilor competitive**. În multe ţări există legi care reglementează comportamentul concurenţial. În cazul Uniunii Europene un organism

supranaţional are această sarcină. Din păcate, legile antimonopol sunt adesea contradictorii şi foarte diferite în privinţa sancţiunilor prevăzute. Dacă o firmă consideră că practicile concurenţiale nu sunt corecte se poate adresa atât organismelor din ţară, din străinătate sau internaţionale(WTO).

c. **Reglementarea drepturilor de proprietate industrială**. Drepturile de proprietate industrială - patente, mărci înregistrate, drepturi de autor, secrete comerciale - sunt menite a proteja produsele, procesele şi simbolurile. Patentele şi mărcile sunt eliberate de fiecare ţară, aşa că firma internaţională trebuie să înregistreze fiecare produs în toate ţările în care va comercializa produsul. Convenţia Internaţională pentru protecţia drepturilor de proprietate intelectuală acordă tuturor celor 45 de ţări membre aceleaşi privilegii. Protecţia drepturilor de autor are importanţă în special în domenii ca muzica, video, publicaţii şi software. Evitarea pirateriei se poate face prin acţiuni ca licenţierea distribuţiei, reclama, acţiuni legale, procedee tehnice avansate care să poată face dificilă contrafacerea.

d. **Reglementări privind răspunderea produsului**. Reglementările privind răspunderea produsului sunt relativ recente şi ele au fost introduse în SUA şi alte ţări având acum astfel de reglementări. Problema care se pune este cea a deosebirilor dintre aceste reglementări în diferite ţări. În SUA, de exemplu, răspunderea pentru vânzarea unui produs cu defecte de calitate sau care devine nerezonabil de periculos în utilizare poate reveni atât producătorului cât şi vânzătorului, reclamantul trebuind să dovedească faptul că produsul a fost defect în momentul când a părăsit poarta fabricii. În Uniunea Europeană, producătorul este cel care trebuie să demonstreze că produsul nu a fost defect după ce a fost controlat.

e. **Reglementarea acţiunilor de marketing international**. Toate ţările au legi privind reglementarea activităţilor de marketing, respectiv în promovare, elaborarea produselor, etichetare, determinarea preţurilor şi canalele de distribuţie. În unele ţări există doar orientări generale, în timp ce în altele sunt prevederi detaliate, care trebuie strict respectate. În tabelul 3.1 sunt prezentate domeniile de marketing supuse reglementărilor diferenţiate.

Tabel 3.1 Reglementarea acţiunilor de marketing internaţional

Domenii	Reglementări
Produs	Protecţia patentelor Cerinţe privind garanţiile Siguranţa produselor
Producţie	Salarii şi beneficii Cerinţe de sigursnţă
Ambalare	Reglementări antipoluante Ambalare şi etichetare corectă
Distribuţie	Drepturile intermediarilor Distribuţia exclusivă
Preţuri	Stabilirea preţurilor Preţuri înşelătoare
Vânzare	Mituirea Furtul secretelor comerciale
Concurenţă	Bariere de intrare Practici anticoncurenţiale

0 nouă tendinţă în legislaţie este cea referitoare la instituirea de reglementări privind aşa zisul “marketing verde”, izvorât din necesitatea protecţiei mediului şi care presupune folosirea de ambalaje nepoluante, gestionarea judicioasă a reziduurilor şi elaborarea unor produse care protejează mediul. Germania este ţara care are legile cele mai stricte în aceasta privinţă. Firma Daimler-Benz, de exemplu, a trecut la “proiectarea verde” (ecologică) a

produselor sale. Franţa, Danemarca, Belgia şi Austria au şi ele reglementări stricte privind "marketingul verde".

3.2.2. **Variabile individuale**

Variabile individuale care influenţează comunicarea internaţională sunt: noţiunea de timp, noţiunea de spaţiu, noţiunea de aliment, modul de îmbrăcare, noţiunea de maniere.

Noţiunea de timp. În societăţile moderne timpul a devenit o marfă sau cum se spune "time is money". Valorile culturale influenţează, spre exemplu, modul în care privesc oamenii punctualitatea. Zicala "Ceasul aleargă în Anglia şi se plimbă în Spania şi Franţa" spune multe. Şi o glumă spune că singurul loc în care nu întirzie spaniolii este corida.

În Germania punctualitatea este o normă, pe când în America Latină şi ţările budiste a aştepta o oră este un lucru firesc şi nicidecum o lipsă de respect.

Orizontul de timp pentru cele mai multe firme americane este măsurat în profituri trimestriale, în timp ce multe ţări asiatice măsoară orizontul de timp în termeni de 25, 50 sau 100 ani. În ţările cu valori tradiţionale mai vechi, timpul este măsurat după rotaţia soarelui, a fazelor lunii sau în raport de evoluţia planetelor.

Se poate concluziona că există culturi dependente de timp (Germania, Elveţia, Suedia, Norvegia, Danemarca, Marea Britanie, SUA) în care viaţa este guvernată de ceasuri, orare, termene de predare, agende de lucru, termene limită, relaţiile interumane fiind în întregime dependente de timp etc. şi societăţi independente de timp (Spania, Grecia, Portugalia, sudul Franţei şi al Italiei) în care timpul nu are o valoare intrinsecă, oamenii nefăcând mare caz de trecerea acestuia şi în care relaţiile interumane au întotdeauna proritate.

În tabelul 3.2 este prezentată ierarhizarea a 31 de ţări în funcţie de importanţa relativă acordată timpului având în vedere trei aspecte: minute necesare pentru a parcurgerea a 20 m pe jos, minute necesare unui funcţionar poştal pentru timbrarea şi ştampilarea unei scrisori şi exactitatea în minute a ceasurilor publice.

Tabel 3.2 Ierarhizarea măsurării importanţei relative a timpului

Ţara	*Ierahizare* Generală	Parcurgerea a 20 de metri pe jos	Servicii poştale	Ceasuri publice
Elveţia	1	3	2	1
Irlanda	2	1	3	11
Germania	3	5	1	8
Japonia	4	7	4	6
Italia	5	10	12	2
Anglia	6	4	9	13
Suedia	7	13	5	7
Austria	8	23	8	3
Olanda	9	2	14	25
Hong Kong	10	14	6	14
Franţa	11	8	18	10
Polonia	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapore	15	25	11	4
SUA	16	6	23	20
Canada	17	11	21	22
Coreea de Sud	18	20	20	16

Ungaria	19	19	19	18
Republica Cehă	20	21	17	23
Grecia	21	14	13	29
Kenya	22	9	30	24
China	23	24	25	12
Bulgaria	24	27	22	17
România	**25**	**30**	**29**	**5**
Iordania	26	28	27	19
Syria	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brazilia	29	31	24	28
Indonezia	30	26	26	30
Mexic	31	17	31	26

Noţiunea de spaţiu (proximitatea*)*. Proximitatea reprezintă modul de folosirea a spaţiului pentru comunicare. Distanţa "conversaţională" este une exemplu de proximitate. Aceasta poate varia de la 50 cm la 2 metri. În ţările în care oamenilor le place să se atingă (America Latină, Orientul Mijlociu) distanţa poate fi deranjant de apropiată pentru un german sau american. Totuşi, îndepărtarea poate fi considerată o lipsă de angajare. În Japonia şi alte ţări asiatice distanţa este mai mare şi orice tentativă de apropiere este considerată o inutilă încercare de intimitate.

Un alt exemplu de proximitate îl reprezintă mărimea biroului. În SUA, de exemplu, cu cât managerul are o funcţie mai importantă cu atât biroul este mai mare, secretară verificând adesea vizitatorii pe care managerul nu doreşte să îi vadă. În Japonia cei mai mulţi manageri nu au birouri mari şi chiar dacă au petrec majoritatea timpului cu salariaţii. Deci japonezii nu au probleme de comunicare cu superiorii. În Europa de multe ori nu existe un perete despărţitor între manager şi subordonaţi. Toţi lucrează în aceeaşi cameră, ceea ce pe americani îi deconcertează.

Noţiunea de aliment. Alimentele folosite variază de la o cultură la alta. Carnea de porc este interzisă în Orientul Mijlociu; carnea de vită este foarte greu de găsit în India; carnea de viţel există din abundenţă în Europa; orezul este omniprezent în Hong Kong.

În Extremul Orient ceaiul este băutură naţională - şi berea este este de calitate bună – pe când în Europa un pahar de vin la prânz este o obişnuită. Alcoolul este interzis în ţările budiste, musulmane şi hinduse.

Brânza este folosită ca desert în Franţa, la sanwich în Danemarca sau aperitiv în Germania. În China şi Hong Kong ea este interzisă.

Modul de îmbrăcare. În lumea afacerilor, îmbrăcămintea variază de la ţară la ţară şi uneori de la oraş la oraş. În Rio de Janeiro, de exemplu, bărbaţii poartă cămăşi cu mâneca scurtă, iar femeile rochii viu colorate, în timp ce în Sao Paolo se cere o îmbrăcăminte mai conservatoare. În Asia de Sud Est bărbaţii pot purta cămaşă şi cravată, nu însă şi haină. Scandinavii au devenit foarte informali, mergând la serviciu în jeanşi, jachete şi sandale, uneori chiar şi fără ciorapi. Nemţii şi elveţienii vor purta întotdeauna costume sobre. În Arabia Saudită, îmbrăcămintea a devenit în două decenii informală. Pentru femei nu se pune problema îmbrăcăminţii de afaceri, întrucât ele sunt excluse din afaceri.

Până se cunoaşte mai precis modul de îmbrăcare, este bine să se folosească o îmbrăcăminte sobră. Bărbatul trebuie să aibă în garderoba sa costume gri sau bleu, cămăşi de culoare închisă, cravate discrete şi pulovere gri, care pot fi purtate şi la costum şi separat, în week-end. Femeia trebuie să folosească costume şi haine de croială "clasică" şi nuanţe conservatoare în călătoriile internaţionale. Chiar şi la unele evenimente sociale este bine să se folosească îmbracăminte mai conservatoare, pentru că este greu de concurat cu eleganţa

îmbrăcăminţii gazdelor ialiene, franceze sau braziliene. Puloverele nu se vor folosi la întâlnirile de afaceri şi vor fi purtate numai atunci când există siguranţa că şi alte femei vor purta o astfel de îmbrăcăminte. Atât femeile cât şi bărbaţii trebuie să investească în îmbrăcăminte de bună calitate şi bine croită.

Chiar dacă gazdele vin la întâlnire în îmbrăcăminte lejeră şi sandale, nu este neaparat obligatoriu ca şi oaspeţii să vină la fel. În afaceri, problema nu este cum poţi să te îmbraci, ci ce trebuie să îmbraci şi aceasta pentru că îmbrăcămintea reflectă respectul de sine, precum şi respectul faţă de cei cu care te întâlneşti. În definitiv toată lumea apreciază o persoană îmbrăcată cu gust.

Noţiunea de maniere. În unele ţări, precum SUA Canada şi Australia, **modul de adresare** este complet informal, nefiind influenţat de diferenţele de vârstă sau de rang social. În alte ţări însă acest mod de adresare poate fi considerat o lipsă de respect şi un atentat la intimitate. Până la adresarea informală pot trece cinci minute în Australia şi Venezuela, un an în Germania, Argentina şi Franta, trei ani în Elvetia şi zece ani în Japonia. Deşi în unele ţări există tendinţa de reducere a duratei de adresare formală, trebuie lăsată totuşi străinilor initiaţiva de adresare informală, după prenume.

Adresarea formală după prenume (Senor Pedro, Mr. Ahmed, Mrs. Indira, Dona Christina) prevalează în America Latină, lumea arabă şi Asia. În Europa, adresarea formală se face după nume (Herr Schmith şi nu Herr Johan, Monsieur Chirac şi nu Monsieur Pierre, Madame Jospin şi nu Madam Jeanne). În Germania, accentul cade totuşi pe titlu, oamenii aşteptându-se să fie abordaţi fie cu Herr sau Frau, fie cu cu titlul conferit de ocupaţia lor Frau Profesor sau Herr Doctor. celor cu două doctorate li se spune Herr Doctor Doctor. În Anglia, regulile de politeţe sunt acelaşi pentru toată lumea. De aceea, când se întâlnesc fie doi lorzi, fie doi muncitori ei se vor adresa în acelaşi mod, cu Sir sau Madam.

În unele ţări este deosebit de important de folosit titlurile. În Italia, Argentina şi Mexic trebuie folosite titlurile de “doctor” sau inginer. Numai persoanelor fără educaţie te poţi adresa fără titlul. Titlul de “doctor” nu înseamnă neapărat că persoana a obţinut doctoratul. El este folosit de avocaţi, licenţiaţi în ştiinţe economice, profesori, absolvenţi ai artelor liberale. Titlul de “inginer” este mai precis, el presupunând absolvirea unei universităţi tehnice. În Mexic, se folosesc mai obişnuit titlurile “Licenciado” şi “Licenciada” pentru absolvenţii de studii superioare. În afară de America Latină şi unele ţări europene, nu sunt probleme legate de titlu. Chiar şi în Suedia care a avut un cod social strict până nu demult, adresarea se face acum după profesie (inginer Peterson, profesor Bergstrom, soră Bergman, contabil Andersen).

Este uimitor cât de variată este **gestica oamenilor** de pretutindeni. În timp ce într-o parte a lumii anumite gesturi sunt o obişnuinţă zilnică, în alte părţi reprezintă un tabu.

Nu toată lumea preferă *strângerea de mână*. În Japonia, Coreea şi alte câteva ţări asiatice contactul fizic este evitat. Un om de afaceri din Asia “europenizat” va întinde mâna, însă obiceiul local este să se salute persoanele printr-o uşoară înclinare a capului sau corpului. În celelalte părţi ale lumii strângerea de mână este o obişnuinţă în tot timpul zilei. Obiceiul este folosit cu prevalenţă în America Latină, Europa, Africa şi lumea arabă. Oameni care se cunosc de ani de zile şi se întâlnesc în fiecare zi îşi strâng mâna zilnic când vin şi pleacă de la lucru. Persoanele care vin în birourile şefilor dau mâna cu aceştia în semn de respect.

În America Latină, strângerea de mână este însoţită de un “abrazo”, care poate varia de la o simplă *batere pe umăr* cu mâna stângă la o îmbrăţişare viguroasă, în cazul prietenilor apropiaţi şi rudelor. Versiunea braziliană este o o îmbrăţisare uşoară, care este aproape obligatorie după 3-4 întâlniri. Aceeaşi batere pe umăr în SUA înseamnă o aprobare a lucrului bine făcut, în timp ce în Japonia este considerată o lipsă de respect.

Zâmbetul a devenit un fel de limbaj universal în afaceri şi salvează multe situaţii delicate. Contează mult însă ca zâmbetul să fie normal, adică dinţii să fie în întregime dezveliţi, iar colţurile gurii să fie arcuite în sus. Un astfel de zâmbet spune un “Mă bucur cu

adevărat că v-am întâlnit”. Un zâmbet în care buzele fac o elipsă în jurul dinţilor denotă falsitate şi lipsă de onestitate.

Şi *sprâncenele* vorbesc. În cele mai multe culturi, ridicarea sprâncenelor aproape instinctiv, printr-un gest rapid, şi menţinerea lor în această stare aproape jumătate de secundă, reprezintă un gest de aprobare şi prietenie.

În concluzie, se poate spune că pentru depăşirea barierelor de comunicare este necesară instruirea lingvistică, instruirea culturală şi creşterea gradului de flexibilitate şi cooperare.

3.3. Felurile comunicării

Comunicarea poate fi internă şi externă precum şi explicită şi implicită.

Comunicarea internă şi externă. Comunicarea într-o organizaţie poate fi atât internă cât şi externă. În managementul internaţional acestea au o relevanţă mai deosebită datorită faptului că părţile implicate se află în zone geografice sau culturi diferite. Contextul internaţional poate crea probleme de comunicare mult diferite de cele ale firmelor care operează numai pe piaţa internă.

Comunicarea explicită şi implicită. În unele ţări - Germania, ţările scandinave, America de Nord - comunicarea este explicită - managerii fiind instruiţi să spună exact ceea ce reprezintă un eveniment activitate etc. În alte ţări - Japonia, ţările arabe, America Latină, Italia - comunicarea este implicită, mai ambiguă. (fig. 3.4)



Fig. 3.4. Comunicare explicită şi implicită

3.4. Interpretarea comunicării

Eficienţa comunicării în managementul internaţional este în mod obişnuit determinată prin gradul de apropiere dintre semnificaţiile pe care le dau mesajului emiţătorul şi receptorul. Persoanele care fac afaceri în alte culturi interpretează adesea în mod diferite semnificaţia mesajelor, ajungând la concluzii greşite. Un astfel de exemplu referitor la un şef care încurajează participarea subordonaţilor şi un subordonat care speră şi doreşte un şef hotărât este redat în tabelul 3.3.

Tabel 3.3 Comportament şi interpretare: o problemă internaţională de comunicare

Comporta		Atribuţii	

ment			
Americanul:	"Cât îţi trebuie să termini acest raport?"	Americanul: Grecul:	I-am cerut să participe Comportamentul său nu are sens. Este şef. De ce nu-mi spune el mie?
Grecul:	"Nu ştiu. Cât timp ar lua?"	Americanul: Grecul:	Refuză să-şi asume responsabilitatea. I-am cerut să hotărască.
Americanul:	"Sunteţi cel mai în măsură să analizaţi cât timp este necesar".	Americanul: Grecul:	Îl silesc să-şi asume responsabilitatea acţiunii Ce tâmpenie: I-aş da mai bine un răspuns
Grecul:	"Zece zile".		Îi lipseşte abilitatea de a estima cerinţele de timp; timpul cerut este total nepotrivit.
Americanul:	Să zicem 15 zile. Eşti de acord? Vei termina în 15 zile?"	Americanul: Grecul:	Îi ofer un contract. Ăsta este ordinul: 15 zile
	De fapt, raportul necesită 30 de zile de muncă în regim normal. Aşa că grecul a muncit zi şi noapte, însă la sfârşitul celor 15 zile mai avea nevoie de o singură zi de lucru		
Americanul:	"Unde este raportul?"	Americanul: Grecul:	Vreau să fiu sigur că a îndeplinit contractul. Îmi cere raportul
Grecul.	"Va fi gata mâine". (Ambii ştiu că nu este gata)		
Americanul:	"Dar ne-am înţeles că va fi gata astăzi".	Americanul: Grecul:	Trebuie să-l învăţ să-şi îndeplinească obligaţiile din contract. Şef tâmpit şi incompetent! Nu numai că mi-a dat un ordin greşit, însă nici nu apreciază că am făcut o treabă de 30 zile în 16 zile.
Grecul este resemnat.		Americanul este surprins. Grecul:	 Nu pot lucra pentru un astfel de om.

3.5. **Fluxul comunicării**

Comunicarea într-o firmă se realizează de sus în jos şi de jos în sus. Modul cum se realizează această comunicare diferă de la ţară la ţară.

Comunicarea de sus în jos. Comunicarea de sus în jos reprezintă transmiterea informaţiilor de la superior la subordonat. Principalul scop al acestei comunicări este de a

transmite ordine şi informaţii. Managerii folosesc acest canal pentru a informa subordonaţii ce trebuie să facă şi cum să facă. Canalul facilitează circulaţia informaţiei spre cei ce trebuie să realizeze sarcinile.

În ţările asiatice comunicarea de sus în jos este mai puţin directă ca în SUA. Ordinele tind să fie prin natura lor implicite. Din contra, în unele ţări europene comunicarea de sus în jos nu este doar directă, însă se extinde şi dincolo de problemele de afaceri. Managerii francezi, de exemplu, consideră că este normal să influenţeze comportamentul social al oamenilor nu numai în orele de serviciu, ci şi în afara lui, pe când cei americani încearcă să influenţeze comportamentul salariaţilor numai la locul de muncă sau numai dacă este afectată direct munca subordonaţilor.

Comunicarea de jos în sus. Comunicarea de jos în sus reprezintă transferul semnificaţiilor de la subordonat la superioar. Scopul principal al acestui tip de comunicare îl reprezintă răspunsul la întrebările puse de superior sau obţinerea de asistenţă de la acesta. în Extremul Orient această comunicare reprezintă un fapt de viaţă. Managerii din această parte a lumii au folosit pe scară largă sistemul de sugestii şi cercurile de calitate pentru a obţine participarea subordonaţilor şi sunt mereu disponibili pentru a asculta subordonaţii. În firma japoneză Matsushita, de exemplu, 90% din sugestiile făcute de salariaţi sunt răsplătite cu anumite sume de ani. Pentru a aminti mereu raţiunea dea fi a firmei şi a insufleţi salariaţii, în fiecare dimineată aceştia recită crezul firmeei, redat în tabelul 3.4:

Tabel 3.4 Filozofia de afaceri a firmei Matsuhita

Principii de bază al afacerii Recunoaşterea responsabilităţilor noastre ca producători industriali, pentru a introduce progresul, pentru a promova bunăstarea generală a societăţii şi devotamentul nostru pentru dezvoltarea pe mai departe a culturii lumii. **Crezul salariaţilor** Progresul şi dezvoltarea pot fi realizate numai prin eforturi comune şi cooperarea fiecărui membru al companiei. Prin urmare, fiecare dintre noi trebuie să aibă mereu în minte această idee, deoarece suntem devotaţi îmbunătăţirii continue a activităţii companiei noastre. **Cele şapte valori spirituale** 1. Serviciu naţional 2. Corectitudine 3. Armonie şi cooperare 4. Lupta pentru perfecţionare 5.Atenţie şi supunere 6. Adaptare şi asimilare 7. Gratitude

Toţi salariaţii firmei se consideră membrii importanţi ai echipei şi doresc să facă tot ce le stă în putinţă pentru a asigura succesul grupului.

În celelalte părţi ale lumii comunicarea de jos în sus nu este atât de populară. De exemplu, în America de Sud managerii consideră că subordonaţii trebuie să respecte ordinele şi nu să pună o mulţime de întrebări. Nici managerii germani nu utilizează foarte mult această formă de comunicare.

În cele mai multe cazuri se constată că salariaţii preferă comunicarea de sus în jos cel puţin suplimentate de cele de jos în sus. Din păcate acest lucru nu se întâmplă întotdeauna datorită multiplelor bariere de comunicare.

3.6. Comunicarea în întâlnirile de afaceri

Întâlnirile de afaceri diferă de la cultură la cultură. Vom începe prin a prezenta diferenţele culturale de la prima întâlnire de afaceri, după care vom reliefa diferenţele existente la comunicarea prin telefon şi la cele din timpul întâlnirilor de afaceri şi a prezentărilor, iar în final vom prezenta modul în care cultura influenţează mesajele scrise şi comunicarea electronică internaţională. Culturile principale avute în vedere sunt cele americane, japoneze şi arabe.

Comunicarea la prima întâlnire de afaceri

Prima impresie contează foarte mult. Modul de prezentare la prima întâlnire poate influenţa pozitiv sau negativ relaţiile viitoare de afaceri cu partenerul. În lumea afacerilor modul cum este percepută o persoană poate influenţa decisiv volumul afacerilor care se vor face. O primă impresie bună depinde, de regulă, de modul în care sunt înţelese şi aplicate diferenţele culturale la specificul situaţiilor respective, pentru a evita orice interpretare greşită.

Oamenii din fiecare cultură au proceduri diferenţiate şi speranţe diferite atunci când se întâlnesc pentru prima oară cu alte persoane. Aceste diferenţe derivă din normele fiecărei culturi, precum şi din sistemul de valori individuale ale fiecărei persoane. De aceea, prima întâlnire de afaceri cu un manager din altă cultură trebuie realizată cu multă grijă şi înţelegere.

La prima întâlnire de afaceri dintre managerii din diferite culturi este foarte important să se înţeleagă obiectivele culturale ale fiecărei părţi. Aşa cum se arată în tabelul 3.5, în timpul primei întâlniri persoane din diferite culturi au adesea obiective total diferite.

Tabel 3.5 Diferenţe culturale la prima întâlnire de afaceri în diferite culturi

	Americanii	Japonezii	Arabii
Obiective culturale	Cunoaşterea persoanei Adăugarea la reţeua de contacte Obţinerea controlului	Cunoaşterea poziţiei persoanei în cadrul firmei şi a misiunii acesteia Menţinerea armoniei	Stabilirea de relaţii personale
Cărţile de vizită	O formalitate O evidenţă a contactelor	Importante pentru a vedea poziţia ocupată în companie	O formalitate Fără valoare intrinsecă
Deschiderea discuţiei	Ce mai faci? Punerea individului în contextul muncii pe care o desfăşoară	Punerea individului în contextul grupului: - companiei - departamentului - individual	Stabilirea statului personal/contextului familial Conversaţie generală
Imaginea de sine	Independenţă	Membru al grupului	Parte a unei culturi bogate
Limbaj	Informal Prietenesc Apelare după prenume	Discuţii puţine	Salutări formale Flatări Expresii de admiraţie
Mesaje nonverbale	Contact ocular direct Strângere de mână fermă	Inclinare Expresii faciale foarte puţine	Expresii faciale Limbajul trupului
Orientare	Spaţiu individual	Grupurile menţin	Distanţă apropiată

spaţială	Menţinerea distanţei	distanţa între ele Structurată	Informală
Orientare temporală	Perioadă scurtă de introducere	Lasă pe alţii să conducă	Orientare pe termen lung Asumarea iniţiativei
Schimb de informaţii	Legat de afaceri Nivel de responsabilitate	Legat de companie	Personale
Incheiere	Trecerea direct la afaceri Asumarea iniţiativei	Perioadă de armonie Răspuns la iniţiative	Expresia ospitalităţii/relaţiilor personale
Valori culturale aplicate	Informalitate Deschidere Orientare spre acţiune Caracter direct	Armonie Respect Ascultare Non emotivitate	Armonie religioasă Ospitalitate Sprijin emoţional Statut/ritual

3.6.2. Comunicarea internaţională prin telefon

Datorită progreselor în tehnologia telecomunicaţiilor, telefonul a devenit un mediu de comunicare foarte important. Telefonul înlocuieşte practic prezenţa persoanelor care discută. De aceea, la comunicarea prin telefon trebuie respectate aceleaşi orientări ca şi în comunicare directă dintre persoane.

În tabelul 3.6. sunt prezentate contrastele culturale în cadrul comunicării prin telefon în diferite culturi.

Tabel 3.6 Diferenţe culturale în comunicarea prin telefon

	Americanii	Japonezii	Arabii
Obiectiv	Informare/acţiune	Informare	Relaţii personale/angajare
Deschiderea discuţiei	Prezentarea numelui întreg Scopul apelului telefonic	Prezentarea numelui companiei	Salutări personale
Procedură de discuţie	Orientaţi pe sarcini Întrebări directe	Culegerea de informaţii prin ascultare	Abordare indirectă Primele întrebări se referă la persoană/familie şi api la afaceri
Limbaj	Obiectiv direct	În general conservator	Flatări
Comunicare nonverbală	Urgenţă	Linişte/armonie Neconfruntare	Trasmitere emoţii prin ton şi voce
Orientare temporală	Timpul este bani	Timpul este controlat de apelant	Durată de timp mai mare
Schimb de informaţii	Pas cu pas	Căutare continuă Minimum de informaţii oferite	Înconjurarea obiectivelor
Incheiere	Căutare angajament Asumarea responsabilităţii Vom ţine legătura	Nu fac angajamente Vom discuta Sunaţi-ne din nou	Salutări “Vă dorim pace” Reiterarea relaţiilor pe termen lung Vrem să auzim din nou

			despre dumneavoastră
Valori culturale aplicate	Acţiune directă Orientare spre sarcini Intimitate	Ascultare Companie Armonie	Armonie religioasă Sprijin emoţional Organizare socială Orientare spre proces

Diferenţele dintre cultura americană şi japoneză şi resopectiv americană şi arabă sunt ilustrate şi prin următoarele două exemple de conversaţie telefonică.

Moshi, Moshi (Alo, Alo)

Domnul John Ford, un american este managerul de marketing al firmei Warehouse. El îl sună pe domnul Takanaka, director de marketing al companiei Tum Sun din Japonia pentru a-l întreba despre ultima ofertă.

(Telefonul sună, răspunde o femeie.)

Femeia: Moshi, moshi (Alo, alo)
Ford: Alo, sunt John Ford, pot vorbi vă rog cu domnul Takanaka?
Femeia: O, mă scuzaţi, cine sună, vă rog?
Ford: John Ford îl caută pe domnul Takanaka.
Femeia: Mă scuzaţi, care este numele firmei dvs.?
Ford: Warehouse.
Femeia: Mă scuzaţi, puteţi pronunţa literă cu literă?
Ford: W-A
Femeia: Mă scuzaţi W-Z?
Ford: Nu, W-A-R-E-H-O-U-S-E, domnul Takanaka este acolo?
Femeia: O, Warehouse, Mulţumim foarte mult, numele dumneavostră, vă rog.
Ford: John Ford.
Femeia: Şi cu cine doriţi să vorbiţi?
Ford. Am spus, domnul Takanaka.
Femeia: Mă scuzaţi, din ce ce departament. Există mai mulţi Takanaka.
Ford. O, desigur. Domnul Takanaka de la departamentul de marketing internaţional.
Femeia: Mulţumesc foarte mult, aşteptaţi doar o clipă.

(Se aude muzica în telefon. Telefonul sună într-o sală mare, unde lucrează mulţi oameni la birouri. Există doar un singur telefon. Cineva aflat în trecere pe lângă telefon ridică receptorul.)

Bărbatul: *Moshi, moshi*.
Ford: Bună ziua dimnule Takanaka.
Bărbatul: O, nu, eu sunt Nuzuky. Cine sunteţi vă rog?
Ford: John Ford şi îl caut pe domnul Takanaka.
Bărbatul: Mă scuzaţi, care este denumirea firmei dumneavoastră?
Ford: Warehouse.
Bărbatul: Puteţi pronunţa denumirea literă cu literă?
Ford: W-A-R-E-H-O-U-S-E.
Bărbatul: Vă mulţumesc foarte mult. Doar o clipă vă rog.

(Se aude muzica din nou.)

Bărbatul: Îmi pare foarte rău, însă domnul Takanaka se află într-o şedinţă. Puteţi reveni mai târziu?

Ford pune receptorul în furcă, frustrat, după opt minute de convorbire internaţională.

In sha Allah ("Dacă vrea Dumnezeu")

În încercarea de a da răspuns corespondenţei cu o firmă egipteană de import, domnul Smith,

Managerul regional pentru Orientul Mijlociu al unei companii americane din Chicago îl sună pe domnul Zaher, preşedintele firmei egiptene.

Smith: Bună ziua domnul Zaher, John Smith vă sună.

Zaher: Bună dimineaţa domnule Simth. E plăcut să vă aud vocea. Ce vă face familia şi toţi cei din Chicago.

Smith: Suntem bine, mulţumesc. V-am sunat să văd dacă aţi primit scrisoarea mea referitoare la începutul unui parteneriat cu firma dumneavoastră.

Zaher: Desigur, domnule, am primit toate scrisorile şi vă invităm să vizitaţi Cairo, oraşul istoric al Egiptului. Aţi mai fost în Cairo?

Smith: Nu, nu am mai fost. Aţi avut răgaz să vă uitaţi peste oferta noastră?

Zaher: *In sha Allah*, Facem afaceri bune împreună. Vremea este foarte frumoasă la Cairo în aceste zile, aşa că dacă veniţi să ne vizitaţi, nu luaţi îmbrăcăminte prea groasă, ca la Chicago.

Smith: Poate că aş putea veni în Cairo, dacă acest lucru este necesar. Când este mai bine să vin?

Zaher: Sunteţi binevenit oricând domnule Smith şi vă rog să aduceţi şi câteva eşantioane din produsele companiei dumneavoastră.

Smith: Okay, Domnule Zaher, *in sha Allah* voi fi în Cairo săptămâna viitoare.

Zaher: Noi toţi vă aşteptăm.

3.6.3. Comunicarea în cadrul întâlnirilor de afaceri

Intâlnirile de afaceri sunt o obişnuinţă în fiecare cultură. Modul de derulare al acestora şi rezultatele aşteptate pot totuşi varia considerabil. Fiecare societate are un sistem unic de valori care acţionează ca un ghid de comportament în fiecare situaţie. Aceste valori sunt reguli nescrise pe care fiecare membru al unei culturi le învaţă şi aplică în diferite situaţii concrete de viaţă. Afacerile urmează şi ele aceeaşi cale.

Când afacerle se derulează într-o singură cultură comunicarea urmează cai prestabilite. În context internaţional este foarte important să se recunoască sistemul de valori al celorlalte culturi. Dacă nu se cunosc comportamentele specifice din anumite culturi pot apărea conflicte. De aceea înţelegerea interculturală este deosebit de importantă în special în cadrul întâlnirilor de afaceri.

În cadrul întâlnirilor de afaceri apar diferite contraste culturale de la începutul şi până la sfârşitul întâlnirii. În tabelul 3.7 prezentăm principalele contraste culturale din cadrul întâlnirilor de afaceri din trei culturi.

Tabel 3.7 Diferenţe culturale în timpul întâlnirilor de afaceri

	Americanii	Japonezii	Arabii
Obiective culturale	Formularea unui plan de acţiune	Găsirea de informaţii Nu se trag concluzii	Stabilirea de relaţii şi câştigarea increderii
Deschiderea	Direct la obiect	Identificarea seniorităţii	O perioadă de

discuţiei		Perioadă de linişte şi armonie	"încălzire" – expresie a ospitalităţii
Participare	Aşteptată de la toţi participanţii	Condusă de superiori Identificarea părerilor grupului Mai mult ascultare	După vârstă Implicarea speciliştilor Caracter indirect
Imaginea de sine	Egalitate Independenţă Competiţie	Parte a grupului Modestie	Cultură bogată Generozitate
Limbaj	Declaraţii directe La obiect	Un "nu" indirect Da/Nu	Flatare Ocolire
Mesaje nonverbale	Informal Expresie emoţională minimă	Ierarhie Linişte ocazională	Statut/vârstă Emoţii
Orientare spaţială	Opus- dincolo de masă	În cerc Prearanjare	După statut şi vârstă
Orientare temporală	Întotdeauna punctuali Orientaţi spre viitor	Puctuali la prima înltâlnire importantă	Context istoric
Luarea deciziilor	Bazată pe fapte Asumarea riscului Apelarea la argumente	Bazată pe informaţii Consens de grup	Intuiţie Fundal religios
Incheiere	Concluzii Plan de acţiune Repsonsabilitate	Vom discuta cu alţii Lipsă de angajare	Orientaţi spre întâlniri viitoare
Valori culturale aplicate	Caracter direct Orientare spre acţiune Individualism Orientare spre viitor Asumarea riscului Realizare Angajare	Căutarea de informaţii Ierarhie Armonie de grup Ascultare/observare Răbdare	Ospitalitate Credinţe religioase Vârstă/satatut Flatare/admiraţie

3.6.4. Prezentarea informaţiilor de afaceri

Cel mai dificil aspect al întâlnirilor de afaceri în context internaţional îl reprezintă prezentarea informaţiilor. Pnetru ca obiectivele prezentatorului să fie îndeplinite este necesar ca acesta să se adapeze la valorile culturale ale partenerilor de afaceri. Felul în care ne prezentăm, modul de expunere a materialelor şi modalitatea de conducere a discuţiilor sunt toate orientate cultural.

Prezentarea informaţiilor se bazează pe valorile culturale individuale ale audienţei. O prezentare în contextul unei anumite culturi este exterm de importantă pentru înţelegerea interculturală. Înţelegerea întregului proces de prezentare de la început până la sfârşit bazat pe imaginea fiecărei culturi este vitală. Folosirea corespunzătoare a comunicării verbale şi nonverbale, orientarea în timp şi spaţiu şi tehnicile persuasive sunt extrem de importante pentru o prezentare interculturală de succes. Tabelul 3.8 prezintă pricipalele diferenţe în prezentare în culturile americane, japoneze şi arabe.

Tabel 3.8 Diferenţe culturale în timpul prezentărilor de afaceri

	Americanii	Japonezii	Arabii

Obiective culturale	Prezentarea faptelor Ajungerea la un acord	Prezentarea statutului Căutarea de informaţii de sprijin	Prezentarea problemei Identificarea opiniilor
Deschiderea discuţiei	Foarte scurtă Direct la obiect	Schimb de informaţii	Informaţii de bază
Procedură	Obiective Justificare Sensul necesităţii Concluzie, acţiune	Participativ	Controlalt de statut Informaţii de la specialişti
Imaginea de sine	Încrezător în sine	Apartenenţă de grup Modestie	Apartennţă familială
Limbaj	Foarte direct	Conservator	Elaborat Emoţional
Instrumente de persuasiune	Pierderea oportunităţii Câştiguri pe termen scurt Date concrete	Menţinerea armoniei Competiţie de grup Câştiguri pe termen lung	Crize Religia Naţionalism
Mesaje nonverbale	Contact ocular Diamism	Linişte Modestie	Statut
Orientare spaţială	Egalitate	La distanţă	Apropiere
Orientare temporală	Folosirea presiunii timpului Rezultate pe termen scurt	Sublinierea calităţii	Cooperare pe termen lung
Schimb de informaţii	Deschis şi aşteptat de la toţi participanţii	Obţinerea mai mult decât oferă	Indirect la obiect
Incheiere	Ajungerea la un acord Elaborarea unui plan de acţiune	Menţinerea armoniei	Relaţii de viitor Nevoia de judecată a vârstnicilor/superiorilor
Valori culturale aplicate	Logică Caracter concret Caracter diredt Egalitate	Orientare spre grup Schimb de informaţii Comunicare nonverbală	Orientare spre statut Mesaj nonverbal Comunicare indirectă la obiect

3.6.5. Comunicarea interculturală scrisă

În comunicarea scrisă este foarte importantă exprimarea coerentă. O povară în plus în managementul internaţional o reprezintă respectarea cerinţelor comunicării scrise din alte culturi. În comunicarea scrisă (scrisori, faxuri, rapoarte, adrese) există numeroase diferenţe între culturi. Cele dintre culturile americane, japoneze şi arabe sunt prezentate în tabelul 3.9.

Tabel 3.9 Diferenţe in comunicarea scrisă înternaţională

	Americanii	Japonezii	Arabii
Obiective	Furnizarea de	Căutare de informaţii	Schimb de informaţii

culturale	informaţii Căutare angajament şi acţiune	Realizarea de oferte	
Început	Direct la obiect	Mulţumiri Scuze	Salutări personale
Conţinut	Concret Plan de acţiune	Întrebări specifice Solicitarea de informaţii	Informaţii generale Comunicarea indirectă la obiect
Instrumente de persuasiune	Câştig imedat sau pierderea oportnuităţii	Aşteptare	Legături personale Oportunităţi viitoare
Comunicare nonverbală	Urgenţă Fraze scurte	Modestie Antet	Lungime Expresii elaborate Multe semnături
Incheiere	Afirmativă Solicitări concrete	Menţinerea armoniei Relaţii de viitor	Relaţii de viitor Salutări personale
Valori culturale aplicate	Eficienţă Caracter direct Acţiune	Politeţe Relaţii Caracter indirect	Statut Continuare Dorinţe

3.6.6. "Întâlniri" electronice internaţionale

Internetul a devenit o modalitate de comunicare foarte utilizată în comunicarea internaţională. Datorită tehnogiilor moderne se pot ţine teleconferinţe şi videoconferinţe şi comunica prin intermediul Internetului.Cu ajutorul acestuia din urmă se pot expedia scrisori sau vizita paginile web ale diferitelor companii. (http://www).

În comunicarea electronică participanţii trebuie să respecte etichetele şi practicile de afaceri curente.

Există anumite pericole totuşi în comunicarea electronică internaţională. Adesea oamenii cu care se schimbă informaţii nu se cunosc. Prin urmare, impresiile personale se formează greu şi este dificil de cunoscut fundalul cultural al partenerului. Deoarece se pot produce greşeli în comunicarea electronică, prezentăm în continuare câteva orientări în comunicarea electronică internaţională în special cu persoanle cu care nu s-a mai discutat sau nu au mai fost întâlnite anterior.

1. Comunicarea trebuie făcută cu multă grijă şi consideraţie.
2. Trebuie să se înveţe câte ceva din cultura partenerului de conversaţie. Empatia poate fi de folos în acest sens.
3. Scrisorile trebuie concepute off-line şi apoi transcrise în poşta electronică (e-mail).
4. Nu se vor folosi cuvinte neclare sau ofensatoare.
5. Scrierea corectă a adreselor pentru a nu fe returnate de server.

Teste

1. După ce un japonez v-a dat o carte de vizită, veţi:
a. pune cartea de vizită în portmoneu sau buzunar.
b. examina cartea de vizită cu atenţie.
c. întreba cum se pronunţă numele în japoneză.
d. căuta departamentul persoanei şi titlul companiei.
2. Un om de afaceri american soseşte în biroul dumneavoostră. În primele cinci minute, probabil, el va:
a. povesti despre călătoria lungă şi dificultatea găsirii biroului dumneavoastră.

b. cere o ceaşcă de cafea fierbinte.
c. spune: “Ce mai faceţi?”
d. întreba despre copiii dumneavoastră.
3. Când vă prezentaţi unui partener de afaceri japonez, veţi pune accent pe:
a. capacitatea dumneavoastră managerială.
b. cunoştinţele tehnice.
c. interesul de a încheia afacerea înaintea de a pleca.
d. posibilităţile firmei dumneavoastră şi cota de piaţă pe termen lung.
4. În discuţiile cu partenerii americani veţi:
a. păstra o distanţă de 1/4 m.
b. păstra o distanţă de 1/2 m.
c. păstra o distanţă de 1 m.
d. pune pâna dreaptă în buzunar.
5. La prima întâlnire cu un partener arab veţi:
a. deschide ambele braţe pentru a primi îmbrăţişarea sa.
b. da cartea dumneavoastră de vizită cu mâna stângă şi veţi întinde mâna dreaptă pentru a da mâna cu el.
c. da mâna cu el şi îi veţi da cartea de vizită după ce vă veţi aşeza.
d. da cartea de vizită numai dacă o cere.
6. Un partener arab vă oferă o ceaşcă de cafea arabică în biroul său. Nu sunteţi băutor de cafea. Veţi spune:
a. “Nu, mulţumesc.”
b. “Mulţumesc, dar eu nu beau cafea.”
c. “Mulţumesc” şi veţi accepta cafeaua.
d. “Nu, mulţumesc. Cafeaua mă face nervos.”
7. O parteneră de afaceri americană vă telefonează de la hotel pentru a vă spune că a sosit şi vă poate întâlni. Veţi:
a. spune că trimiteţi limuzina firmei pentru a o aduce.
b. întreba dacă are nevoie de indicaţii pentru a ajunge la firmă.
c. spune să ia un taxi care va fi plătit de firma dumneavoastră.
d. întreba unde doreşte să vă întâlnească.
8. Sunaţi un distribuitor arab din biroul dumneavostră. Veţi începe conversaţia:
a. întrebând despre soţia sa.
b. întrebând dacă a făcut ultima plată.
c. spunând că speraţi că că el şi familia lui sunt bine.
d. întrebând cum merge afacerea.
9. Telefonaţi unei asociate americane. După ce o găsiţi, ea spune: “Ce pot face pentru dumneavoastră?” Veţi răspunde:
a. “Care este situaţia comenzii mele?”
b. “Cum este vremea în oraş?”
c. “Cum merge afacerea?”
d. “Nu puteţi face nimic pentru mine.”
10. La sfârşitul discuţiei prin telefon cu un partener japonez îl întrebaţi dacă preţul este acceptabil. Răspunsul său “Da, Da” înseamnă că:
a. el confirmă acceptarea preţului propus.
b. a auzit şi a înţeles oferta dumneavoastră.
c. trebuiţi să îi oferiţi o reducere serioasă.
d. spune un politicos “Nu”.
11. În ţările asiatice, comunicarea de sus în jos este mult mai directă decât în SUA.
a. adevărat

b. fals
12. În ţările arabe comunicarea este explicită.
a. adevărat
b. fals
13. De cele mai multe ori, când un japonez spune “da, da” confirmă acordul său.
a. adevărat
b. fals

Biblografie

1. Bosrock, M.M., Maniere şi obiceiuri europene de business, Editura, Meteor Business, Bucureşti, 2009.
2. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
3. Morrison, T., Wayne, A.C., Douress, J.J., Doing Business Around the World, Prentice Hall Press, Paramus, NJ, 2001.
4. Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
5. Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.
6. Sasu, C., Marketing internaţional, Ediţia a III-a, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

UNITATEA DE STUDIU (US) 4

RISCURILE ÎN AFACERILE ECONOMICE INTERNAŢIONALE

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 4

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:
- identificarea principalelor categorii de riscuri existente în afacerile internaţionale;
- evaluarea riscurilor politice posibile în afacerile internaţionale;
- evaluarea vulnerabilităţii politice a diferitelor ţări;
- prezentarea strategiilor de diminuare a riscurilor politice;
- prezentarea clauzelor contractule de acoperire a riscurilor economice.

4.1. Clasificare riscurilor în afacerile internaţionale

Riscurile în afacerile internaţionale pot fi clasificate din mai multe puncte de vedere.

1. Din punct de vedere al *caracterului* lor, riscurile pot fi:

a.Riscuri cu caracter *politic* cum ar fi exproprierea, confiscarea, naţionalizarea, determinate de schimbarea regimului politic, starea de război etc.

b.Riscuri cu caracter *economic*, cum sunt riscurile financiar-monetare, datorate fluctuaţiilor valutare; riscuri de preţ, datorate inflaţiei şi instabilităţii preţurilor; riscuri contractuale determinate de neplata mărfurilor livrate, nerespectarea obligaţiilor contractuale.

c.Riscuri cu caracter *natural,* cum sunt inundaţiile, cutremurele, uraganele, erupţiile vulcanice etc.

4.2. Riscul cu caracter politic

Procesul de internaţionalizare este însoţit de multe riscuri. Unul dintre cele mai mari îl reprezintă situaţia politică din ţările în care se fac afaceri. De aceea firmele trebuie să fir capabilă să evalueze riscurile politice şi să realizeze negocieri eficiente.

Riscul politic reprezintă probabilitatea ca investiţia străină să fie restricţionată de politicile guvernamentale din ţara gazdă. Astfel de riscuri întâlnesc firmele care fac afaceri în ţările în curs de dezvoltare sau cu guvernele care nu încurajează investiţiile directe străine.

4.2.1. Categorii de riscuri politice

O firmă se poate confrunta în străinătate cu mai multe feluri de **riscuri politice**.

Cel mai sever risc politic îl reprezintă **confiscarea**. În aceasta situaţie proprietatea firmei trece de la compania străină la ţara gazdă, fără despăgubire. Ea este practicată în special de ţările subdezvoltate. Deşi ameninţarea confiscării s-a diminuat, ea încă persistă şi constituie un risc politic deosebit de semnificativ pentru firmele ce doresc să se implice în afaceri în străinătate.

Unele ramuri sunt mai vulnerabile la confiscare decât altele, din cauza importanţei lor pentru economia ţării gazdă. Printre acestea sunt industria minieră, industria energiei electrice, utilităţile publice şi băncile. Cea mai importantă confiscare relativ recentă a avut loc în anii ‘70 în Iran, după izgonirea de la tron a şahului.

Mai puţin drastică, însă destul de severă, este şi **exproprierea. Exproprierea** se întâmplă atunci când investiţia străină este preluată de guvernul local, însă se fac unele despăgubiri. De cele mai multe ori însă aceste despăgubiri se dau în moneda netransferabilă a

ţării gazdă sau se pot baza pe valoarea contabilă. Rambursarea poate să nu se facă la valoarea totală a investiţiilor, din punct de vedere al firmei expropriate, însă se face totuşi o despăgubire, Deşi se face o anumită despăgubire, proprietarul nu doreşte să vândă. *Motivaţia* exproprierii este adesea explicată prin sentimente adânci de naţionalism. Se consideră că interesele ţării sunt mai bine servite de proprietatea naţională. Exproprierea este justificată în mod tipic în domeniile critice pentru apărarea naţională, suveranitatea naţională, creşterea economică şi în care interesele naţiunii cer să nu existe un control străin. Unele domenii sunt mai susceptibile de expropriere. Printre acestea sunt utilităţile publice, industria minieră, petrolieră.

O altă explicaţie dată exproprierii este aceea că străinii exploatează bogăţia ţării, luând totul şi nedând nimic în schimb.

Multe ţări au trecut la forme mai subtile de control al proprietăţii străinilor, precum **naţionalizarea**. **Naţionalizarea** reprezintă trecerea unor bunuri din proprietatea investitorilor străini în proprietatea guvernului, prin plata de la buget a mijloacelor naţionalizate. Scopul naţionalizării este acelaşi: obţinerea controlului asupra proprietăţii străine, însă metoda este alta. Prin naţionalizare, guvernul solicită transferul parţial al proprietăţii şi responsabilităţii manageriale şi impune reglementări privind prelucrarea produselor în ţară. Naţionalizarea poate avea efecte profunde asupra firmei străine. În primul rând, firma este forţată să angajeze personal local în conducere, ceea ce poate duce la o cooperare şi comunicare defectuoasă. Prelucrarea internă a produselor poate duce la diminuarea calităţii. În sfârşit, naţionalizarea apără, de regulă, ramura respectivă de concurenţa străină, ceea ce poate duce la scăderea competitivităţii.

În general, naţionalizarea afectează o întreagă ramură şi nu doar o singură firmă. Dacă exproprierea şi confiscarea se referă la preluarea proprietăţii, naţionalizarea se referă la deţinerea ei de către guvern. Prin urmare, proprietatea unei firme poate fi expropriată şi apoi redată sectorului particular din ţara respectivă sau poate fi confiscată sau expropriată şi condusă de către guvern. În această ultimă situaţie este mai corect să se spună că afacerea a fost naţionalizată.

Din fericire, riscurile politice menţionate au o tendinţă de reducere pe plan mondial. Ţări care nu demult restricţionau pătrunderea firmelor străine acum consideră investiţiile străine un mijloc de creştere economică. În plus, au început să fie privatizate telecomunicaţiile, media, liniile aeriene, băncile şi alte firme proprietate de stat. În mod ironic, multe dintre întreprinderile expropriate şi naţionalizate în trecut au început acum să fie privatizate.

4.2.2. Evaluarea riscului politic

Mediul politic din strănătate poate fi evaluat în funcţie de stabilitatea politică, naţionalismul şi restricţiile economice impuse de guvernele străine.

a. **Stabilitatea politică**. Printre criteriile cele mai frecvent avute în vedere la evaluarea oportunităţii de implicare pe pieţele străine este stabilitatea politică. O ţară este considerată stabilă din punct de vedere politic atunci când se menţine continuitatea reglementărilor, indiferent de guvernul aflat la putere. Cu cât într-o ţară modificările de orientare sunt mai mari, cu atât şi riscul politic este mai ridicat. Într-un astfel de climat o afacere străină poate avea dificultăţi prin aceea că noul guvern poate să nu fie de acord cu prevederile iniţiale ale convenţiilor stabilite în condiţiile vechiului regim. De aceea, comerciantul internaţional trebuie să studieze posibilitatea continuării acordurilor încheiate de un guvern şi în eventualitatea schimbării acestuia, pentru a nu avea dificultăţi.

Într-o democraţie, probabilitatea schimbărilor guvernamentale poate fi evaluată. În alte situaţii, instabilitatea guvernului poate fi prevăzută print-o serie de simptome ca: agitaţii publice (demonstraţii, tulburări, greve etc.); crize guvernamentale (forţele de opoziţie încearcă să

răstoarne guvernul); atacuri înarmate ale unor grupuri de oameni asupra altora; lupta de gherilă, asasinate politice, lovituri de stat, schimbarea neregulată a liderilor guvernamentali superiori. Un raport asupra acestor aspecte va furniza elemente relevante asupra stabilităţii sau instabilităţii guvernului.

b.Naţionalismul. Deşi schimbarea partidelor politice şi a tipurilor de guverne poate duce la instabilitate şi modificarea relaţiilor de afaceri, valul puternic de naţionalism care se răspândeşte în lume poate afecta în cel mai înalt grad afacerile internaţionale până la sfârşitul secolului. Pentru înţelegerea conflictelor şi presiunilor inerente în mişcarea internaţională a capitalurilor, tehnologiilor şi obiectivelor este necesară evaluarea naturii adevărate a naţionalismului şi a jocului de interese din acea ţară. De asemenea, este necesar să se studieze dacă se permite penetrarea nerestrictivă a firmei străine pe piaţă şi dacă naţionalismul nu degenerează într-o xenofobie economică, cum s-a întâmplat de multe ori in India.

c. **Restricţiile economice**. Chiar dacă riscurile politice înregistrează o tendinţă de descreştere, firmele internaţionale se confruntă cu o serie întreagă de riscuri economice. Motivaţiile impunerii unor restricţii economice de către guvernele unor ţări pot fi puse sub stindardul siguranţei naţionale, protejării unori ramuri tinere, menţinerii unei balanţe comerciale favorabile etc.

Principalele restricţii economice se referă la controlul schimbului, restricţii de import, controlul taxelor, controlul preţurilor, restricţii privind conţinutul local, restricţii privind investiţiile străine.

1. **Controlul schimbului**. Guvernele care se confruntă cu lipsa de monedă forte impun uneori restricţii asupra mişcării capitalurilor, ceea ce are consecinţe nefavorabile asupra externalizării profiturilor. Alteori, controlul schimbului se extinde asupra unor produse, în dorinţa de a diminua importul unor bunuri considerate de lux, prin utilizarea unui sistem de rate de schimb multiple. Controlul schimbului poate crea serioase dificultăţi firmei străine.

2. **Restricţii de import**. Unele guvernele impun restricţii privind importul unor materii prime, maşini, piese de schimb, pentru a forţa firmele străine să cumpere aceste produse din ţară şi a crea astfel o piaţă de desfacere pentru bunurile locale. Problema devine critică atunci când produsele locale nu sunt corespunzătoare calitativ.

3. **Restricţii privind conţinutul local**. În afară de restricţiile de import, unele ţări impun şi restricţii privind conţinutul local al unor produse, adică acestea să conţină şi componente locale. Restricţia este impusă îndeosebi firmelor străine care asamblează produse din componente străine.

4. **Controlul taxelor**. Taxele pot fi considerate un risc politic atunci când sunt folosite ca un mijloc de control al comerţului. În acest caz ele sunt impuse fără o notificare prealabilă şi cu încălcarea acordurilor existente. Ţările în curs de dezvoltare, mereu în criză financiară, caută să impună taxe nerezonabil de mari firmelor străine care operează în condiţii de eficienţă ridicate.

5. **Controlul preţurilor**. În multe ţări, presiunile politice interne pot forţa guvernele locale să controleze preţurile produselor importate, în special la produsele considerate foarte sensibile din punct de vedere politic, precum alimentele, produsele farmaceutice, benzina, autoturismele. Instituirea acestor controale în perioadele de inflaţie poate fi folosită de guvern ca un mijloc de control al costului vieţii.

6. **Restricţii privind investiţiile străine**. Guvernele unor ţări impun uneori restricţii invesţiilor străine prin limitarea participării firmei străine la capitalul societăţii mixte. India a fost una dintre ţările care a folosit din plin aceste restricţii în anii precedenţi. Comerciantul internaţional va trebui să studieze atitudinea faţă de investiţiile străine, pentru a lua decizia cea mai corespunzătoare.

Actualmente există o tendinţă de diminuare a acestor restricţii, investiţiile străine fiind considerate un important mijloc de accelerare a dezvoltării economice.

4.2.3. Evaluarea vulnerabilităţii politice

Evaluarea vulnerabilităţii politice are ca obiectiv previzionarea instabilităţii politice a unei ţări pentru a ajuta firma să identifice şi evalueze evenimentele politice şi influenţa lor potenţială asupra deciziilor actuale şi de perspectivă privind afacerile internaţionale.

Evaluarea vulnerabilităţii politice se face nu doar cu scopul de a determina dacă poate fi făcută o investiţie într-o ţară sau nu, ci şi pentru a determina nivelul riscului pe care firma este pregatită să-l accepte.

Există diferite modalităţi de măsurare a riscului politic. Ele variază de la folosirea analiştilor proprii, până la apelarea la surse specializate de evaluare a riscului politic.

Analiştii proprii iau, de regulă, în considerare următoarele **elemente** la determinarea riscului politic: stabilitatea sistemului politic al ţării; gradul de implicare al guvernului în domenii ca participarea la capital, drepturi contractuale; durata menţinerii guvernului la putere; probabilitatea de modificare a reglementărilor economice, în ideea schimbării guvernului; efectul acestor modificări asupra climatului afacerilor. În tabelul 4.1 sunt prezentate criteriile cele mai obişnuite după care analiştii evaluează riscul politic.

Tabel 4.1 Criterii de evaluare a riscului politic

Domeniu	Criteriu
Mediul politic şi economic	Stabilitatea sistemului politic Conflicte interne iminente Gradul de control al sistemului economic Garanţii constituţionale Eficienţa administraţiei publice Relaţii de muncă şi linişte socială
Condiţii economice interne	Mărimea populaţiei Venitul pe locuitor Creşterea economică pe ultimii 5 ani Inflaţia în ultimii doi ani Accesibilitatea la piaţa internă de capital a investitorilor străini Disponibilitatea forţei de muncă superior calificată Cerinţe locale de protecţia mediului Sisteme de transport şi canale de comunicaţie
Relaţii economice externe	Restricţii impuse importurilor Restricţii impuse exporturilor Restricţii impuse investiţiilor străine Protecţia mărcilor şi produselor Restricţii impuse transferurilor monetare Reevaluarea monedei în ultimii 5 ani Importul de petrol şi energie Restricţii asupra schimburilor valutare

Unele surse publice sau semipublice publică periodic liste privind ierarhizarea ţărilor în funcţie de riscul politic. De exemplu, revista britanică Economist publică trimestrial ierarhizarea a 80 de ţări în funcţie de 27 factori de influenţă (stabilitate politică, politici economice, datorii etc.) Cel mai mare risc este cotat cu 100 puncte. Publicaţia americană International Country Risk Guide realizează aceste estimări lunar pentru 130 ţări. Riscul minim este cotat cu 100, iar cel maxim cu 0. Factorii avuţi în vedere sunt corupţia

guvernamentală, birocraţia, tradiţia legislaţiei, riscul conflictelor externe, terorismul politic, conducerea politică, eşecul planificării economice.

Pentru diminuarea riscului politic o firmă poate adopta următoarele **strategii**: licenţierea, constituirea de societăţi mixte, împrumuri locale, integrare verticală, minimizarea investiţiilor în fonduri fixe, asigurarea impotriva riscurilor politice.

a. **Licenţierea**. O strategie care elimină aproape toate riscurile este licenţierea produselor sau tehnologiilor, contra unei redevenţe. Strategia poate fi adoptată atunci când produsul sau tehnologia sunt unice, iar riscul este foarte mare.

b. **Constituirea de societăţi mixte**. Înfiinţarea de societăţi mixte cu parteneri locali influenţi este o soluţie viabilă, folosită de multe firme internaţionale. Participarea locală la capital diminuează riscul firmei străine, fiind şi o modalitate de pătrundere pe o piaţă în care concurenţii locali sunt puternici. Astfel, Kodak a înfiinţat o societate mixtă cu firma japoneză Konica, pentru a putea accede pe piaţa japoneză, unde Fuji are poziţie dominantă.

c. **Împrumuturi locale**. Finanţarea activităţilor locale prin împrumuturi de la băncile autohtone minimizează efectele negative, în cazul unor evenimente politice nefavorabile. De regulă, guvernele locale nu doresc să creeze probleme propriilor instituţii financiare.

d. **Integrarea verticală**. Companiile care deţin sucursale specializate în diferite ţări, fiecare depinzând de cealaltă, îşi asumă un risc mai redus decât cele care au unităţi pe deplin integrate şi întreprinderi independente în fiecare ţară.

e. **Minimizarea investiţiilor în fonduri fixe**. Riscul politic este întotdeauna legat de nivelul capitalului riscat. Cu cât nivelul acestuia este mai redus, cu atât şi riscul va fi mai mic. Una din soluţii o constituie închirierea în loc de cumpărarea unor fonduri fixe, expunerea capitalului fiind în acest caz destul de redusă.

f. **Asigurarea impotriva riscurilor politice**. Pentru acoperirea riscului politic o firmă poate apela şi la asigurarea acestuia. Asigurările pot fi atât guvernamentale cât şi private. Compania americană Overseas Private Investment Corporation, de exemplu, încheie asigurări contra riscului neconvertibilităţii monedei, exproprierii şi acţiunilor armate precum războaiele şi revoluţiile.

4.3. Riscurile cu caracter economic

4.3.1. Categorii de riscuri economice

Riscurile economice în afacerile internaţionale pot fi:

a.*Riscuri de producţie*, determinate de nerealizarea prevederilor contractuale privind calitatea, cantitatea, termenele de livrare a mărfurilor etc.

b.*Riscuri tehnologic*, generate de importul unei tehnologii care nu corespund cerinţelor de producţie, infrastructurii din ţara importatorului sau nivelului tehnic actual. Deşi aceste riscuri apar în primul rând la importator, ele apar şi la exportator, atunci când plata importurilor de tehnologii se face prin cote procentuale din comercializarea produselor realizate cu tehnologii importate.

c.*Riscuri de natură umană*, care sunt cauzate de insuficiente cunoştinţe manageriale sau ale personalului de execuţie.

d.*Riscuri de neexecutare (inadempienţă)*, care decurg din situaţiile când cumpărătorul nu mai vrea sau nu mai poate ridica marfa contractată sau vânzătorul nu expediază marfa sau o expediază cu întârziere.

e.*Riscuri de insolvabilitate*, care apar atunci când cumpărătorul nu plăteşte marfa primită.

f.*Riscuri de preţ*, care se datorează neconcordanţei de timp dintre momentul încheierii contractului şi momentul încasării sau plăţii, pentru exportator preţul putând fi sub nivelul celui mondial, iar pentru importator peste nivelul mondial din momentul plăţii.

g.*Riscuri valutare*, care sunt cauzate de modificarea cursului valutar a valutei din contract în intervalul dintre momentul încheierii contractului şi data efectuării plăţii în valută.

h.*Riscuri ale ratei dobânzii*, care apare datorită acordării unor credite cu dobândă fixă din fondurile colectate în depozite cu dobândă variabilă.

4.3.2. Clauze contractuale de acoperire a riscurilor economice

În contractele internaţionale trebuie introduse o serie de clauze menite să menţină echilibrul contractual dintre parteneri şi să elimine pierderile datorate riscurilor. Clauzele cele mai importante sunt clauzele referitoate la preţ, clauzele valutare și clauzele de impreviziune.

1 **Clauzele de preţ**. sunt mai numeroase. Ele sunt următoarele:

a.*Clauza preţului escaladat.* Clauza se introduce atunci când se doreşte menţinerea echilibrului între preţul produsului finit şi cel al factorilor de producţie utilizaţi pentru fabricarea lui. Ea are un rol deosebit de important în contractele pe termen lung şi la cele cu livrări succesive.

b.*Clauza de indexare.* Pentru cotracarea efectului variaţiei preţului preţurile din contract sunt stabilte în funcţie de un produs de referinţă sau de un anumit indicator. Dacă valoarea produsului de referinţă se modifică, atunci se modifică şi preţul din contract cu un procent convenit de părţi. Clauza poate fi introdusă atunci când preţul mărfurilor depinde de variaţia preţurilor unor produse etalon. Dacă între parteneri există un flux reciproc de mărfuri se poate stabili un raport de schimb între preţul produselor importate şi cele exportate care să fie menţinut indiferent de variaţia preţului.

c.*Clauza marfă*. Prin această clauză se precizează în mod expres preţul pe baza căruia se vor efectua schimburile reciproce, pentru a determina cantitatea exactă ce se va livra de parteneri pe întreaga durată a contractului.

d.*Clauza de rectificare a preţurilor.* Alinierea automată la schimbările de conjuctură pe piaţa reprezentativă a maşinilor şi utilajelor se face prin clauza de rectificare, care prevede posibilitatea actualizării preţurilor

e.*Clauza de revizuire a preţului* presupune adaptarea contractului la noile condiţii prin renegocierea preţului, dacă se înregistrează creşteri semnificative ale costurilor materiilor prime, materialelor etc.

2. **Clauze valutare.** Aceste clauze pot fi:

a.*Clauza de acoperire a riscului valutar* presupune măsuri de prevedere privind acoperirea riscului în condiţiilecursurilor monetare flotante.

b.*Clauza valutară* presupune alegerea unue valute etalon şi efectuarea plăţii în funcţie de aceasta. Dacă cursul de schimb se modifică în raport cu etaonul se va modifica şi preţul contractului în sus (la depreciere) sau în jos (la apreciere).

c.*Clauza monedei multiple* stabileşte exprimarea creanţei în mai multe monede, pe baza cursului din momentul încheierii contractului, iar la scadenţă partenerul are dreptul să aleagă moneda de plată.

3. **Clauza de impreviziune** are ca scop asigurarea riscurilor conjuctural, precum şi a altor categorii de riscuri şi presupune renegocierea parţială sau totală a contractului în cazul când a intervenit un eveniment exterior imprevizibil care a dus la un dezechilibru major între raporturile dintre părţi faţă de momentul încheierii contractului.

Teste

1. Riscurile politice, în ordinea descrescătoare a severităţii sunt:

a. Confiscarea, exproprierea, naţionalizarea
b. Exproprierea, confiscarea, naţionalizarea

c. Naţionalizarea, confiscarea, exproprierea
d. Confiscarea, naţionalizarea, exproprierea

2. Exproprierea este justificată de motive de:

a. Apărare naţională
b. Suveranitate naţională
c. Creştere economică
d. Exploatarea bogăţiilor ţării de către străini

3. Riscul determinat de nerealizarea prevederilor contractuale privind calitatea mărfurilor este un risc:

a. de neexecutare
b. de natură umană
c. tehnologic
d. de producţie

4. Diminuarea riscului politic se poate realiza prin:

a. Integrare orizontală
b. Integrare verticală
c. Integrare paralelă
d. Nici un răspuns nu este corect

5. Asigurarea contra riscului conjunctural se face prin clauza:

a. valutară
b. de impreviziune
c. de preţ
d. naţiunii celei mai favorizate

Bibliografie

1. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
7. Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
8. Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.
9. Sasu, C., Marketing internaţional, Ediţia a III-a, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

UNITATEA DE STUDIU (US) 5

NEGOCIEREA INTERNAŢIONALĂ

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 5

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- descrierea procesului general de negociere;
- reliefarea infuenţei diferenţelor culturale asupra negocierii internaţionale;
- prezentarea unor sugestii pentru succesul negocierii în funcţie de orientarea culturii;
- descrierea tacticilor de negociere obişnuite în afacerile internaţionale;
- descrierea comportamentelor de negociere;
- descrierea "trucurilor murdare" în negociere şi a modului cum pot fi ele soluţionate;
- identificarea deprinderilor de negociere necesare managerului internaţional;
- prezentarea unor reguli pentru reuşita în negocierile internaţionale.

5.1. Definirea negocierii internaţionale

Negocierea este procesul de ducere a tratativelor cu una sau mai multe părţi, cu scopul de a ajunge la o soluţie acceptată de toate părţile implicate. Negocierea urmează adesea după evaluarea riscului politic şi poate fi utilizată ca o abordare a managementului conflictului. Dacă există riscuri politice, atunci firma trebuie să negocieze cu ţara gazdă pentru a-şi asigura cele mai bune aranjamente posibile.

Negocierea internaţională este mult mai dificilă decât cea internă şi aceasta din mai multe *motive*.

În primul rând, este vorba de influenţa factorului cultural care acţionează asupra tuturor etapelor unei negocieri, precum şi asupra comportamentului şi atitudinilor negociatorului. Este esenţial să se conştientizeze, nu numai existenţa diferenţelor culturale, ci şi influenţa pe care acestea o au asupra practicilor internaţionale de afaceri. Unul dintre cele mai mari pericole pentru firmele care doresc să-şi dezvolte activitatea internaţională este să fie prost informate despre valorile şi normele unei culturi. De asemenea, într-o afacere internaţională trebuie să se evite comportamentul etnocentrist şi abordarea culturilor diferite ca fiind stereotipuri. Etnocentrismul reprezintă credinţa în superioritatea unui grup etnic sau cultura unei ţări. Acesta este asociat cu o indiferenţă faţă de cultura şi valorile altor ţări. Etnocentrismul este des întâlnit, mai ales la americani, francezi, japonezi şi englezi. Stereotipul constă într-o concepţie prestabilită privind modul în care acţionează un grup de persoane aparţinând unei culturi diferite. Încadrarea procesului de negociere într-un stereotip poate fi o greşeală şi poate duce la relaţii încordate între cei doi parteneri, care pot determina întreruperea bruscă a negocierilor sau obţinerea unui rezultat departe de aşteptări.

În al doilea rând, diferenţele între sistemele politico-administrative (rolul ideologiilor) deoarece acestea pot influenţa comunicarea până la blocarea acesteia.

În al treile rând, diferenţele între sistemele juridice trebuie cunoscute întrucât se referă la fundamente în materie de drept, de reglementări.

În al patrulea rând, o negociere într-o ţară străină implică anumite aspecte de natură financiară şi nefinanciară. Cele financiare sunt legate de costurile unei astfel de negocieri, care, în unele cazuri, pot fi destul de ridicate, mai ales când echipa este formată dintr-un număr mare de persoane, distanţă este mai mare iar durata procesului de negociere mai lungă.. Aspectele nefinanciare privesc capacitatea negociatorului de a se adapta la condiţiile dintr-o altă ţară referitoare la confort, transporturi, hrană, diferenţă de fus orar, etc.

De aceşti factori depinde abordarea procesului de negociere internaţională în toate etapele acestuia: alegerea echipei, alegerea strategiilor, tacticilor şi tehnicilor, alegerea locului şi momentului negocierii.

Negocierea internaţională are loc în cazul realizării unor investiţii străine pe care le va face firma în schimbul anumitor garanţii şi/sau concesii. Primele discuţii se vor referi la domenii critice, precum practici de angajare, investiţia financiară directă, impozite şi controlul proprietăţii. Negocierea este folosită şi pentru crearea de societăţi mixte cu firmele locale şi începerea activităţii. După ce firma a început să activeze în ţara străină se vor adăuga şi alte domenii de negociere, precum extinderea facilităţilor, folosirea într-o mai mare măsură a managerilor locali, importul sau exportul suplimentar de anumite materiale şi produse finite şi redistribuirea profitului.

5.2. Procesul de negociere

Obiectivul negocierii este de a se ajunge la un acord avantajos ambelor părţi. Atingerea acestui obiectiv presupune atât artă cât şi ştiinţă. "Ştiinţa" necesită analiza sistematică a rezolvării problemelor. Arta presupune deprinderi interpersonale, abilitatea de a convinge şi a fi convins, capacitatea de a folosi o mare variatete de procedee de negociere şi înţelepciunea de a cunoaşte când şi cum să fie acestea folosite. În mod evident formarea deprinderilor de negociere necesită atât instruire teoretică cât şi experienţă practică atent supravegheată în situaţii de negociere reale.

Din punct de vedere conceptual, procesul de negociere se realizează în contextul următoarelor elemente: interese comune, interese diferite, compromis şi obiective.

Procesul de negociere presupune parcurgerea anumitor etape distincte. Acestea sunt:

1. **Planificarea**. Planificarea presupune identificarea de către negociatori a obiectivelor pe care ar dori să le atingă. După aceea, se vor explora opţiunile posibile pentru atingerea acestor obiective. Cercetările arată că şansa de reuşită a negocierilor este mai mare cu cât sunt mai numeroase opţiunile de negociere. Apoi, se acordă atenţie domeniilor de comun interes pentru părţile implicate. Alte domenii importante sunt: stabilirea de limite pentru obiectivele cu ţintă precisă, cum ar fi de exemplu decizia de a nu plăti mai mult de 20 milioane dolari; împărţirea problemelor pe orizonturi de timp - termen scurt, mediu şi lung şi deciderea cum vor fi abordate fiecare; determinarea ordinii în care vor fi discutate diferitele probleme.

2. **Construirea relaţiilor interpersonale**. Următoarea fază a procesului de negociere presupune cunoaşterea persoanelor celeilalte părţi implicate în negociere. Perioada de "tatonare" este caracterizată de dorinţa de a identifica persoanelor rezonabile de cele nerezonabile. În unele ţări nu se acordă o prea mare atenţie acestei etape, dorindu-se să se treacă direct la afaceri, atitudine ineficientă uneori. Negociatorii eficienţi trebuie să vadă însă prânzul, cina, recepţiile, ceremoniile şi invitaţia pentru un mic tur al oraşului ca momente pentru construirea relaţiilor interpersonale, moment cheie al procesului de negociere.

Tabelul 5.1 prezintă principalele contraste în stabilirea relaţiilor interpersonale în culturile americane, japoneze şi arabe.

Tabel 5.1. Contraste în construirea relaţiilor interpersonale în diferite culturi

America	Japonia	*Ţările arabe*
Orientare pe termen scurt/sarcini	Timp considerabil de mare afectat negocierilor	Perioade de negociere mai mari decât la americani şi japonezi
Relaţiile personale nu sunt importante	Consens de grup şi armonie	Câştigarea încrederii prin referinţe şi relaţii personale

Americanii se concentrează spre obiective, dând mai puţină importanţă relaţiilor personale ("să facem afaceri mai întâi şi dacă vom avea timp vom fi şi prieteni"). Construirea relaţiilor personale pentru americani se limitează în general la schimbul de cărţi de vizită şi o scurtă discuţie iniţială de genul "Ce mai faci?", după care trec direct la afaceri. Mulţi americani preferă chiar să facă afaceri prin telefon şi nu sunt cu adevărat interesaţi să întâlnească personal clienţii.

La japonezi această etapă este considerabil de lungă, dorind să verifice sinceritatea celeilalte părţi cu privire la stabilirea relaţiilor de afaceri. Această etapă începe la japonezi de regulă cu o introducere din partea unui referent. Apoi, începe procesul de verificare a valorilor culturale ale celeilalte părţi, pentru a vedea dacă ele sunt în concordanţă cu valorile culturale japoneze. O relaţie de prietenie este o cerinţă esenţială în orice negociere sau tranzacţie cu japonezii. Deoarece locul de muncă nu este propice pentru construirea unor relaţii interpersonale, acestea se formează în special în afara programului de lucru. Japonezii invită partenerii lor de negocieri să petreacă week-end-ul împreună ("să fim mai întâi prieteni şi apoi vom face afaceri"). Negociatorul străin trebuie să se întâlnească cu fiecare membru al echipei de negociere japoneze nu atât pentru schimbul de informaţii tehnice cât pentru stabilirea de relaţii personale. La prima întâlnire cu oamenii de afaceri japonezi schimbul de cărţi de vizită este foarte important. Ei vor privi la cartea de vizită, vor reţine numele firmei, compartimentul, poziţia ocupată şi numele. Se vor angaja probabil într-o mică descuţie despre călătorie şi interesul pentru ţara şi compania lor.

Pentru arabi construirea relaţiilor interpersonale este mai importantă chiar şi decât la japonezi. Totuşi, afacerile se fac în primul rând la nivel de persoană şi nu la nivel de grup ca în Japonia. Relaţiile personale se stabilesc de regulă între un partener străin şi un membru al echipei arabe de negociere. Succesul negocierilor depinde de numărul şi calitatea contactelor precedente avute cu partenerii arabi. Este esenţial să se petreacă timp suficient de mare cu persoana din echipa de negociere arabă, până când aceasta poate căpăta încredere în partenerul străin. Relaţiile interpersonale se pot costrui prin discuţii la diferite mese cu ocazia întâlnirilor de afaceri şi cu propuneri de vizite în ţara străină. Oferirea de cadouri şi favoruri speciale, cum ar fi ajutorarea unei rude sau prieten în străinătate pot contribui oa câştigarea încrederii dorite de oartenerul arab.

3. **Schimbul de informaţii legat de problema în cauză**. În această etapă a procesului de negociere fiecare grup îşi stabileşte poziţia faţă de problemele esenţiale. Aceste poziţii se vor modifica adesea în decursul procesului de negociere. În acest punct participanţii încearcă să identifice ceea ce doreşte să obţină cealaltă parte şi la ceea ce se poate renunţa. Tabelul 5.2 prezintă diferite forme de schimburi de informaţii dintre cele trei culturi descrise mai sus.

Tabel 5.2. Schimbul de informaţii în diferite culturi

America	Japonia	*Ţările arabe*
Scurt şi direct	*Cea mai importantă etapă*	Cea mai puţin importantă etapă
Abordare pas cu pas, învăţarea din acţiune	Căutarea mai multor informaţii decât se oferă	Încrederea personală ca bază pentru luarea deciziei finale
Faptele mai întâi şi apoi justificările	Explicaţii detaliate, clarificări, justificări şi evaluări	Implicarea personalului tehnic

Americanii vin bine pregătiţi pentru schimbul de informaţii cu scopul de a încheia afacerea. Informaţia este oferită concis şi direct pentru a atinge obiectivul propus. De exemplu, când fac expuneri în timpul negocierii americanii vor prezenta proiectul lor concis. Vor structura formal expunerea, utilizând diferite instrumente de prezentare (video, transparente, hărţi). Prezentatorul va oferi asistenţei unele informaţii tehnice, ca elemente tangibile ale prezentării. După expunere,emericanii vor oferi un pachet minim de oefrtă pe care clienţii lor îl vor considera suficient, adăugând ulterior alte opţiuni şi elemente, odată ce partea cealaltă a acceptat pachetul de bază.

Pentru japonezi schimbul de informaţii este cea mai importantă etapă a procesului de negociere. Dacă s-a trecut de construirea relaţiior personale, japonezii vor oferi probabil informaţii despre compania lor. Totuşi, japonezii au nevoie defoarte multe informaţii. Această mare nevoie de informaţii a japonezilor îşi găseşte explicaţia în faptul că firmele japonezii operează pe bază de consens şi luarea deciziilor în grup. Fiecare etapă a procesul de discuţii interne în cadrul grupului poate genera noi întrebări ce trebuie înaintate partenerilor de negociere. Pentru a avea succes în negocierilor cu japonezii nu trebuie oferite toate informaţiile odată. Se va răspunde pas cu pas, în speranţa că ei vor cere alte informaţii. În felul acesta negociatorii străini vor fi în armonie cu procesele lor interne, deoarece li se oferă informaţiile pe carele doresc. Schimbul de informaţii la japonezi are de regulă caracter informal. Comunicarea interpersonală în cultura japoneză se realizează de regulă prin discuţii informale cu alte grupuri implicate în negociere. Echipa japoneză de negocieră lucrează în grupuri care se sprijină unele pe altele. Ei nu prezintă produsele lor în mod formal, cum o fac americanii, ci mai mult informal. Japionezii folosesc în expuneri o paletă largă de mijloace vizuale, cum ar fi filme sau eşantioane ori propun vizite la faţa locului pentru o comunicare ulterioară a mesajului lor.

Cei mai mulţi arabi întră în această etapă fără a realiza acest lucru. Spre deosebire de americani şi japonezi care tind să abordeze negocierea pas cu pas, schimbul de informaţii al arabi se suprapune cu alte etape ale procesului de negociere. Informaţiile sunt schimbate indirect şi de multe ori printr-o terţă parte. Deoarece deciziile la rabi se iau de adesea de persoanele mai în vârstă, informaţiile mai detaliate sunt oferite de speciliştii pe domenii de activitate. Problemele tehnice şi cele financiare sunt lăsate în responsabilitatea comisiilor de evaluare, care fac recomandări managerilor, decizia finală luând-o managerul superior. Pe lângă recomandările comisiilor de evaluare, decizia poate fi înfluenţată de factorii politici sau de cei personali.

4. **Persuasiunea**. Această etapă a procesului de negociere este considerată de mulţi ca fiind *cea mai importantă*. Nici una dintre părţi nu doreşte să renunţe la mai mult decât trebuie renunţat, însă fiecare parte cunoaşte că fără a face unele concesii este posibil să nu se ajungă la un acord final.

Succesul persuasiunii depinde de:

- modul în care fiecare parte înţelege poziţia celeilalte părţi;
- abilitatea fiecărei părţi de a identifica domenii comune şi diferite;
- abilitatea de a formula noi opţiuni;
- dorinţa de a continua până la ajungerea la o soluţie care să permită părţilor implicate să plece cu convingerea că şi-au atins obiectivele.

Şi persuasiunea depinde de fundalul cultural. Câteva diferenţe în această direcţie sunt redate în tabelul 5.3.

Tabel 5.3 Diferenţe culturale în persuasiune

America	*Japonia*	*Ţările arabe*
Cea mai importantă etapă	Persuasiunea nu	*Cea mai importantă etapă*

	este o armă forte	
Schimbarea deciziei s e face în etapa de negociere. Oportunism: câştigarea sau pierderea afacerii	Empatie	Atitudine de tocmeală
Caracter direct şi deschis.	Aranjamente	Folosirea limbajului/emoţiilor pentru răspunsuri şi decizii. Profituri pe termen lung
Presiunea timpului Orientare spaţială	Interese pe termen lung	Folosirea intermediarilor. Utilizarea intuiţiei şi religiei. Importanţa statutului

Pentru americani, persuasiunea este cea mai importantă etapă. Americanii trec repede peste construirea relaţiilor personale şi schimbul de informaţii pentru a ajunge la acest moment, întrebând direct ce este necesar pentru încheierea afacerii. Americanii vin pregătiţi în etapa de persuasiune pentru a face modificări în timpul negocierii. Deoarece scopul încheierii afacerii într-un timp scurt este lucrul cel mai important, tonul folosit va fi unul de urgenţă, utilizând în acest sens tehnici puternice de persuasiune. Presiunea timpului este utilizată în prezentarea unui termen. Pentru a forţa decizia, americanii pot oferi concesii de preţ doar pe o perioadă limitată. Orizontul de timp la americani este diferit de alte culturi. De exemplu, ceea ce un american aşteaptă să se realizeze într-o oră, în alte culturi este aşteptat să se întâmple într-o zi întreagă. Companiile americane se bazează frecvent pe tehnologiilor lor avansate sau numele de mărci ca mijloace de leveraj, fără a lua în totalitate considerare şi alţi factori culturali în negociere.

La japonezi, persuasiunea este o parte a procesului general de negociere. Japonezii folosesc persuasiunea pentru a ajunge la o înţelegere în anumite condiţii şi a încheia afacerea. În persuasiune sunt importante menţinerea armoniei şi obţinerea acordului tuturor celor implicaţi. De aceea, cele mai multe decizii sunt discutate informal, "în spatele scenei". Persuasiunea este realmente o continuare a procesului de construire a relaţiilor interpersonale. Dacă japonezii doresc să facă afaceri cu o anumită companie, ei vor face mari eforturi să vină cu o ofertă considerată acceptabilă şi de parteneri. Prin urmare, este înţelept să nu fie refuzată prima ofertă a japonezilor, dacă ea este în concordanţă cu obiectivele firmei. Această acceptare înseamnă că partenerul străin este gata să coopereze şi deschide uşile unor oportunităţi viitoare.

În cultura arabă persuasiunea este considerată cea mai importantă etapă. Arabii continuă abordarea indirectă a afacerilor făcând apel la relaţiile personale construite anterior. Construirea relaţiilor personale este atât de integrată în etapa de persuasiune încât este dificil de făcut o demarcaţie între discuţiile de afaceri şi cele personale. Arabii fac apel la relaţiile de afaceri şi personale viitoare, aştepând momentul şi locul oportun pentru a discuta termenii acordului final.

5. **Acordul**. Etapa finală a procesului de negociere o reprezintă garantarea concesiilor şi încheierea acordului final. Uneori această etapă este realizată treptat, concesiile şi acordurile făcându-se problemă cu problemă. Acest mod de negociere îl preferă americanii. Ruşii şi asiaticii tind să negocieze un acord final asupra tuturor problemelor şi acordă puţine concesii până la final.

Există două modalităţi de acord: explicit şi implicit. Acordul explicit este un contract scris care stipulează toate situaţiile ce pot interveni, nu necesită o lămuriri ulterioare, eventualele neînţelegeri rezolvându-se printr-o terţă parte. Acordul implicit este un acord oral larg, acceptând faptele neprevăzute ca normale, lasă loc părţilor pentru rezolvarea tuturor situaţiilor, fiind garantat prin calitatea relaţiilor personale ale partenerilor. Cele două forme de acord sunt redate în tabelul 5.4.

Tabel 5.4 Forme de acord

Acord explicit	Acord implicit
Relaţia dintre părţi	
Nueste dependentă de identitate	Puternic dependentă de identitate
Limitată la subiect	Nelimitată
Doar participaţii	Participanţii şi cultura lor
Nu există solidaritate, în afara celei impusă legal	Solidaritate prin relaţii personale şi suport cultural
Comunicare	
Limitată	Extinsă
Verbală	Verbală şi non-verbală
Formală	Formală şi informală
Schimb de promisiuni	
Termeni specifici	Termeni vagi
Obligaţii stipulate cu atenţie	Obligaţii definite în linii mari
Detaliat	Difuz
Măsurabil	Nemăsurabil
Încălcările obligaţiilor sunt clare	Încălcările obligaţiilor sunt neclare
Nu sunt necesare negocieri ulterioare	Sunt necesare ajustări uletrioare
Performanţă	
Viitorul poate fi prevăzut şi este inclus în contract	Viitorul nu poate fi prevăzut şi nu este inclus
Lucrurile decurg rapid	Lucrurile decurg încet
Acordul începe şi se termină clar	Nu sunt angajamente ferme; finalul ni este calkr
Nu se cere o viitoare colaborare	Se cere o colaborare viitoare
Obligaţii	
Obligaţii individuale	Obligaţii comune
Avantajele şi dezavantajele sunt clar specificate	Avantajele şi dezavantajele sunt comune
Este acceptat conflictul de interese	Conflictul de interese este evitat
Credinţa că egoismul este inerent	Credinţa în cooperare
Dacă apar probleme, fiecare şi le rezolvă saingur	Dacă apar probleme, ele vor fi rezolvate împreună

Deoarece un acord presupune atât elemente de esenţă cât şi de relaţii personale, nu există acorduri explicite şi implicte pure. Totuşi, este important de ştiut care sunt elemente care stau la baza celor două forme pure, pentru ca negociatorii să determine combinaţia de explict/implict necesară în diferie împrejurări specifice.

În consecinţă, pentru a negocia eficient este necesar să se înţeleagă modul cum influenţează diferenţele culturale procesul de negociere.

5.3. Particularităţile negocierii internaţionale

Atunci când negociază parteneri aparţinând unor culturi diferite, părţile nu vor mai reacţiona aşa cum ar face-o în propria cultură. Înţelegerea dintre parteneri depinde de respectarea sau încălcarea condiţiilor specifice fiecareia dintre culturile aflate în contact.

În managementul internaţional există anumite particularităţi ale negocierii care, dacă nu sunt cunoscute, pot duce la neînţelegeri şi chiar la eşecul negocierii. Orice negociator, din orice ţară, trebuie să aibă în vedere când negociază cu un partener străin următoarele aspecte:

a. Relaţia bărbaţi-femei. În lumea islamică, de exemplu, statutul femeilor este diferit faţă de cel din lumea creştină. În Europa Occidentală, practic, nu există diferenţe de comportament şi etichetă în legatură cu sexul. În SUA, poate fi un risc să fixezi cu privirea prea mult o femeie. Există posibilitatea unei acuzări de hărţuire sexuală. Ca regulă generală, în Orient, femeia este aceea care coboară privirea, iar în Occident, bărbatul.Toate aceste diferenţieri sunt consecinţele unor culturi diferite şi pot genera confuzii şi situaţii penibile.

b. **Respectul.** Problema care se ridică din acest punct de vedere este de a cunoaşte modurile în care se manifestă respectul faţă de partener în aria sa culturală. El poate fi arătat prin daruri, tăcere, prin respectarea distanţei, a orelor de rugăciune sau siestă, prin gesturi specifice, prin postură, etc.

c. Timpul şi spaţiul. Problema timpului priveşte, în special, punctualitatea şi ordinea sosirii la întrunirile de afaceri. Latinii ţin mai puţin la acest lucru. Germanii şi englezii, mai mult. Asiaticii respectă ritualuri mai complicate.
Spaţiul se referă, mai ales, la distanţa fizică care trebuie respectată între partenerii ce aparţin unor culturi diferite. Americanii, de pildă, au nevoie de un spaţiu personal mai mare. Arabii pot negocia mult mai bine când au feţele apropiate.

d. **Tabuu-rile.** Acestea privesc diverse interdicţii cu caracter sacru, cuvinte, expresii şi gesturi ofensatoare, diferite de la o cultură la alta. In ţările islamice, de exemplu, carnea de porc este tabu. În Anglia, nu se oferă cravate cu dungi. De regulă, bărbaţii poartă cravata clubului. În Argentina, nu se oferă, ca dar, cuţite, ele simbolizând dorinţa de a rupe relaţia.

e. **Eticheta în afaceri.** Eticheta afacerilor prezintă suficiente ciudăţenii şi particularităţi culturale. De pildă, în Europa şi America, dacă eşti invitat, este nepoliticos să te ridici şi să pleci imediat după ce s-a terminat masa. Din contră, în Arabia Saudită şi alte ţări arabe este nepoliticos să nu te ridici şi să nu pleci înainte de a se termina masa.
O altă problemă o constitue alegerea momentului pentru începerea discuţiilor. Europenii şi americanii pot începe chiar după primele schimburi de cuvinte. Pentru arabi, aşa ceva ar fi o necuviinţă. Mai întâi, este obligatoriu schimbul de favoruri şi daruri, odată cu servitul ceaiului sau cafelei. In general, la arabi, discuţiile au loc înainte de masă, iar la europeni, după.
Acordurile verbale telefonice pot fi suficiente pentru americani. Strângerea mâinilor este aproape omniprezentă, dar îmbrăţişările în public pot fi penibile, de exemplu, în China. Japonezul salută aşa cum o face în ţara lui, printr-o aplecare uşoară a corpului, iar în Egipt, bărbaţii pot fi luaţi de mână pe stradă.
În general, în cultura asiatică, ritualul şi ambianţa pot fi mai importante decât mesajul verbal.

f. Mesajul non-verbal. Gesturile pot avea semnificaţii diferite pentru culturi diferite. De exemplu, la bulgari, gestul de a da din cap de sus în jos înseamnă NU, iar a clătina din cap de la stânga la dreapta înseamnă DA. La turci, se semnalizează NU lăsând capul pe spate, cu ochii închişi. Gestul de a face din ochi, la fel poate avea semnificaţii diferite. Alte gesturi, precum privitul printre degete, masarea ochilor cu mâinile pot fi considerate ofensatoare.

g. Limba şi translatorul. Această problemă apare inevitabil în cazul negocierilor internaţionale, mai ales atunci când nu se cunoaşte limba partenerului sau, din raţiuni tactice, nu se doreşte vorbirea ei. În mod firesc, se va formula opţiunea pentru o limbă vorbită în comun sau se va apela la translator. Dar cine alege translatorul? Nu este mai sigură deţinerea unui translator propriu, chiar dacă există unul din oficiu? Acest lucru poate ofensa partenerul?

h. Imbrăcămintea. Ca regulă generală, cea mai potrivită este alegerea unei ţinute obişnuite. Nu se va face acest lucru într-o ţară unde poate fi considerat periculos sau ofensator. Ţinuta de afaceri este, practic, obligatorie în mediile de afaceri occidentale.

i. Argumentaţia şi puterea de convingere. Acestea sunt strâns legate de importanţa pe care o au anumiţi factori subiectivi în comunicarea interculturală. Intr-o relatie cu un fundamentalist arab, de pildă, nu se va putea trece uşor peste argumentele de ordin religios. A le aduce în discuţie poate fi o greşeală tactică. Comunicarea mai poate fi distorsionată de

încrederea sau neîncrederea atribuită vârstei, sexului, studiilor şi calificării, descendenţei aristocratice, etc.

j. Mediul politic şi religios. De acest lucru trebuie să se ţină cont în propunerea agendei de lucru. Trebuie avute în vedere orele de rugăciuni, de siestă şi alte obiceiuri care se întâlnesc nu numai în lumea arabă, ci şi la europeni. De exemplu, în Germania şi Spania, de Paşte, nu se fac afaceri decât, ca excepţie, în micul comerţ stradal.

k. Prejudecăţile. Este posibil ca în timpul negocierii, partenerii să se lovească de anumite idei preconcepute care limitează aria discuţiilor.

l. Comunicarea prin scriere. În principiu, există corespondenţă de afaceri purtată formal, dar există şi o corespondenţă informală. În cultura japoneză, scrierea nu poate avea decât caracter oficial. Este întotdeauna de mare importanţă şi luată foarte în serios. Americanii şi europenii sunt mult mai neconvenţionali din acest punct de vedere.

În orice caz, documentaţia de afaceri din ţări diferite se deosebeşte, atât prin forma de prezentare, cât şi prin structură, ton, stil şi grad de detaliere. Documentaţiile germane sunt concise, sobre şi cu un grad ridicat de detaliere. Cele specifice popoarelor latine accentuează stilul politicos şi rămân la nivelul unor concepte generale, imprecise. Corespondenţa pentru japonezi trebuie pregătită cu mult formalism şi rigoare, iar deschiderile onorifice sunt obligatorii.

Formulele finale de politeţe diferă şi ele. În ţările europene, se folosesc, de regulă, două semnături, din care una a superiorului. La nord-americani, este suficientă una. Francezii şi americanii folosesc repede numele mic, ca semn de prietenie şi încredere, dar germanii îl consideră mai curând un semn de dispreţ. La ei, respectul înseamnă titlul şi numele de familie.

O negociere cu un partener străin presupune un studiu atent al culturii din care acesta face parte pentru alegerea acelor strategii şi tactici care sunt cel mai bine adaptate acesteia. De asemenea, înţelegerea şi respectarea tradiţiilor şi valorilor partenerului străin, comportamentul din timpul negocierii, sunt un elemente importante pentru obţinerea unui acord avantajos şi de lungă durată.

5.4. Calităţile negociatorului internaţional

Negociatorul are un rol central în procesul negocierii comerciale internaţionale. Studiile de specialitate şi experienţa practică arată că reuşita acestui proces depinde, într-o anumită măsură, de o serie de calităţi şi trăsături de personalitate, care descriu portretul “negociatorului ideal”.

Calităţile pe care trebuie să le îndeplinească un bun negociator internaţional sunt următoarele::

a. Pregătire profesională foarte bună în domeniul comerţului exterior şi purtării negocierilor. Cunoştiinţele de comerţ exterior sunt imperative, având în vedere cele două caracterisici ale negocierii prezentate în această lucrare: de afaceri şi internaţională;

b. *Capacitatea de a analiza problemele în spirit practic.* Aceasta poate fi dată, atât de personalitatea negociatorului, cât şi de experienţa sa în negocieri şi poate influenţa durata şi rezultatul acestora;

c. *Caracter integru şi experienţa unor negocieri anterioare.* Negociatorul poartă întreaga responsabilitate şi se bucură de totala încredere a companiei în numele căreia acţionează. Negociatorul trebuie să nu lase partea adversă să vadă decât ceea ce serveşte cel mai bine scopurilor sale strategice, lucru care necesită o combinaţie etică de onestitate şi disimulare;

d. Cultură generală bogată, inteligenţă peste medie. Negociatorul trebuie să ştie ce concesii să facă şi când este momentul să le ofere;

e. Cunoştinţe cât mai multe despre ţara partenerului;

f. Caracter temperat, neentuziast şi cu putere mare de concentrare a atenţie. Afacerile la nivel internaţional pot fi foarte solicitante pentru profesioniştii din domeniu. Schimbările de fus orar, dificultăţile de limbă şi capcanele sistemului juridic pot constitui cauze majore de îndepărtare de la obiectivele strategice stabilite. Foarte adesea, partea adversă va încerca să aducă în discuţie cât mai multe chestiuni cu scopul ca problema principală să devină cât mai neclară. In astfel de momente, negociatorul nu trebuie să-şi piardă calmul şi concentrarea.

g. *Spirit de cooperare, elasticitate în gândire.* Spiritul de cooperare trebuie să se manifeste atât în discuţiile cu partenerul, cât şi în cadrul echipei proprii de negociere. Elasticitatea în gândire este importantă în situaţia în care partenerul schimbă poziţia. Ea îi va permite negociatorului să-şi adapteze strategia la noile condiţii;

h. *Cunoaşterea bună a cel puţin unei limbi de circulaţie internaţională şi, dacă este posibil, limba de negociere a partenerului.* Cunoaşterea limbii partenerului constitue un dublu avantaj. In primul rând, se evită necesitatea translatorului, iar în al doilea rând, va determina o apropiere între parteneri;

i. C*apacitatea de integrareeşi colaborare în echipa de negociere;*

j. Să prezinte argumente concrete, bazate pe cifre, fapte, etc.;

k. Analize obiectivă a argumentelor partenerului;

l. Calm, ponderat, perfect sănătos, să nu sufere de boli de stomac sau de nervi;

m. Calitatea de a asculta partenerul, de a căuta soluţii de ieşire din impas. Un bun negociator trebuie să ştie să-i asculte pe ceilalţi şi, în acelaşi timp, să ştie să-şi exprime ideile.

n. *Capacitate de observare;*

o. Capacitatea de comunicare cu persoane aflate la diferite niveluri de pregătire, de diferite naţionalităţi, religii sau clase sociale şi apartenenţă politică;

p. Diplomaţie, convingere şi simţ al oportunităţii;

r. Bun-simţ;

s. Memorie bună, imaginaţie şi gândire prolifică;

t. Cunoştiinţe de psihologie, putere de previziune;

u. Uuşurinţă în comunicare şi în redactarea unui text tehnico-comercial;

v. Imaginaţie, prezenţă de spirit, tact, moderaţie, curaj, onestitate, discernământ, pasiune, capacitate de a face faţă conflictelor;

w. Să fie prezentabil, corect îmbrăcat şi cu simţul umorului pentru a putea depăşi situaţiile dificile apărute. Un bun negociator trebuie să aibă un simţ la umorului dezvoltat pentru a face faţă unor momente dificile.

5.5. Caracteristicile stilurile de negociere şi ale negociatorilor din diferite culturi

Stilurile de negociere diferă în funcţie de cultură. Cunoaşterea diferitelor de stiluri este utilă pentru negociator, în măsura în care acestea dau o imagine a diferenţelor culturale pe plan mondial şi prezintă repere generale pentru înţelegerea unei anumite culturi. Negociatorul profesionist nu va gândi însă în termeni de stereotipuri culturale şi va considera cu precauţiune diferitele "reţete" de comportament intercultural.

Există trei nivele de definire a stilurilor de negociere internaţională.

Un prim nivel al definirii stilurilor de negociere este cel care pleacă de la deosebirile între "cultura occidentală" (monocronică, extravertită, slab contextuală) şi "cultura orientală" (policronică, introvertită, înalt contextuală).

Un al doilea nivel de abordare este cel care distinge, în cadrul stilurilor de mai sus, diferenţieri regionale (determinate de factori de natură istorică, religioasă, etnică etc.). Astfel, de exemplu, cultura occidentală din Europa poate fi diferenţiată în cultura nordică vs. cultura meridională, cultura anglo-saxonă vs. cultura germanică; între aceste tipuri culturale şi stiluri de negociere există o serie de întrepătrunderi, de afinităţi. Pe de altă parte, în cultura

orientală, pot fi distinse cultura din Extremul Orient (Japonia, China etc.) şi cea din Orientul Mijlociu (lumea arabă).

La un al **treilea nivel** de abordare se pot defini diferite stiluri naţionale de negociere. Din această perspectivă, există stilurile "american", "britanic", "german", "francez", "arab", "japonez", chinez etc.

Înainte de începerea procesului de negociere este necesară revizuirea stilurilor de negociere ale părţilor implicate. Această revizuire va contribui la răspunderea obţinerea unor răspunsuri la întrebări ca: Ce poate să facă şi să spună cealaltă parte? Cum este posibil să reacţioneze la anumite oferte? Când trebuie introdusă cea mai importantă problemă? Cât de rapid trebuie făcute concesiile şi la ce fel de reciprocitate ne putem aştepta? Aceste tipuri de întrebări vor ajuta la pregătirea eficientă a negocierilor. În plus, echipa va lucra la formularea tacticilor de negociere.

În continuare vom prezenta caracteristicile esenţiale ale stilurilor de negociere şi ale negociatorilor din diferite culturi privite în special prin prisma celui de-al treilea nivel de abordare a acestora.

America de Nord

Statele Unite ale Americii

S.U.A reprezintă, fără îndoială, cea mai mare putere economică a lumii. Situaţia de care se bucură Statele Unite pe plan mondial se reflectă din plin şi în modalitatea de negociere a americanilor. Negociatorul american are drept obiective obţinerea de rezultate semnificative pentru activitatea sa: reuşita în afaceri importante, câştigul în bani, îndeplinirea cu succes a misiunii ce i-a fost încredinţată. El este pragmatic şi direct, conform zicalei "Time is money". Negocierea este văzută ca un proces competitiv sănătos şi constructiv şi se desfăşoară pe bază de oferte şi contraoferte repetate.În general, americanii îşi iau o marjă de preţ pentru a acoperi anumite nerealizări de contract. Totul trebuie să fie clar, comensurabil, eficient, confortabil.

Americanii acordă a mare atenţie organizării şi punctualităţii. La primele întâlniri sunt joviali, prietenoşi. Stilul de vorbire este liber, neprotocolar, iar vestimentaţia, de regulă, nonconformistă. Acţiunile de protocol sunt destinse; se practică invitarea partenerilor la domiciliul negociatorului, soţiile jucând un rol important în protocol. Uneori, sunt organizate acţiuni de protocol la mari restaurante sau acţiuni vizând obosirea sau "îndatorarea" partenerului prin vizite la baruri sau cabarete de noapte.

În multe situaţii, americanii sunt văzuţi de alţi negociatori ca exagerat de familiari, naivi, nu prea bine educaţi şi prea încrezători în forţele proprii. Totuşi, aceste trăsături negative sunt contrabalansate de altele pozitive, cum ar fi: energici, inovativi şi cu succes în afaceri.

Chiar dacă există un climat prietenos în negocierile cu un american, acesta disociază, în mod strict, obiectivele sale de relaţiile personale. El poate evalua foarte dur performanţele partenerului său dar, în acelaşi timp, să-l aprecieze ca persoană. Metoda de negociere ce se bazează pe principiul distincţiei între persoane şi diferende – numită şi Howard Negotiating Project – este reprezentativă pentru cultura americană. Astfel, negociatorul american nu va ezita să se alieze cu o persoană cu performanţe bune, chiar dacă relaţiile personale nu sunt excelente.

Într-o negociere internaţională, relaţiile cu cealaltă parte sunt directe şi deschise, dar superficiale, fapt datorat unei lipse de cunoştinţe şi interes faţă de ţări şi culturi străine. Informaţiile privind partenerul se concentrează asupra motivaţiilor acestuia în legătură cu tranzacţia respectivă. Adesea, informaţiile privind perspectivele dezvoltării economiei ţării

respective şi domeniile de interes pentru negociatorii americani sunt furnizate de secţiile economice din ambasade.

Individualismul este o trăsătură de bază a culturii americane, care se regăseşte şi în caracterul negociatorului american. În cadrul negocierii, el nu urmăreşte decât protejarea propriilor interese. Se pare că deviza “Eu sunt eu şi sunt cel mai bun” le este proprie. Pot fi coechipieri buni, dar numai în cazul în care au mână liberă în alegerea echipei. În ciuda caracterului individualist, negocierile se desfăşoară sub semnul onestităţii morale, atât în ceea ce priveşte partenerul – *cel mai bun să câştige* (“May the best win”) – cât şi în ceea ce priveşte obligaţiile negociatorului faţă de firma pe care o reprezintă.

Negociatorul american este, câteodată, etnocentrist. El se adresează partenerului în mod direct, fără să-şi facă probleme dacă acesta din urmă înţelege limba şi regulile aplicate de americani în negocieri. Acest comportament are ca premisă ideea americanilor că toate pieţele trebuie să funcţioneze după aceleaşi principii ca şi cea americană. Chiar şi atunci când se află pe teren străin, ei doresc să joace tot după regulile proprii.

Pentru a-şi atinge obiectivele propuse, negociatorul american face presiuni asupra părţii adverse, luând o poziţie fermă încă de la începutul negocierii şi acordând cu greu concesii. În general, negociatorii americani pornesc de pe o poziţie puternică (în mintea lor, cel puţin) şi se arată extrem de zgârciţi cu concesiile. Pentru a le face, ei pot să aştepte până la finalul discuţiilor, dacă este necesar. Marja lor de negociere este, adesea, mică, deoarece nu obişnuiesc să discute prea mult. Accentul este pus pe rapiditate şi eficienţă. Sunt extrem de agili şi nu au nevoie decât de câteva minute de pauză ca să-şi schimbe complet strategia şi tacticile. De aceea, prea multă socializare externă şi amânările repetate pot avea ca rezultat instalarea unui climat de nemulţumire în echipa americană.

Ca tehnică de negociere, americanii preferă negocierea “punct cu punct”, cu apropierea treptată spre o soluţie de compromis (strategie “win-win”). Totuşi, pentru a-şi îndeplini obiectivele propuse, ei pot adopta rapid o strategie de dominare (“win-lose”), în cadrul negocierii, şi nu ezită a se angaja într-o confruntare deschisă, dacă acest lucru le crează un avantaj. Spre deosebire de alţi parteneri, negociatorii americani consideră că factorul financiar este elementul esenţial, prioritar pentru pentru succesul în negocieri. Acordul final se materializează printr-un contract cât mai sumar şi înţelegeri sub formă de “gentlemen’s agreement”.

Negociatorul american are, *a priori*, încredere în partenerii săi. El este entuziast în ceea ce priveşte noile proiecte, care îi sunt prezentate şi gata să profite de toate oportunităţile care i se oferă. Dar, dacă partenerul abuzează de încrederea acordată, aceasta este retrasă.

Americanii sunt adepţii mentalităţii originale de *cowboy* (oameni independenţi, care se pot bizui timp îndelungat pe propriile forţe) şi, de obicei, compania americană trimite negociatorii pe teren înarmaţi cu o autoritate neobişnuit de mare, iar ierarhizarea în cadrul delegaţiei este dificil de sesizat. Delegarea de putere este facilitată de legăturile cu conducerea care au un puternic caracter informal. Mandatul negociatorului este elastic, ceea ce îi permite să adopte deciziile cu rapiditate. Pentru negociatorul american, autoritatea se bazează pe competenţa măsurată prin reuşită. Autoritatea nu reprezintă un scop în sine, ci un instrument în slujba eficienţei. Negociatorul trebuie să se servească de acest instrument cum trebuie şi la momentul oportun, altfel nu va mai putea beneficia de el. Tendinţa de asumare a riscurilor este mare; de regulă, negociatorul este evaluat “global” şi nu în funcţie de rezultatul fiecărei tranzacţii.

Pentru a reuşi într-o negociere cu un american, partea străină trebuie să evite strategiile şi tacticile care se bazează pe dezinformare, manipulare şi dominare. Ele pot fi, însă, folosite dacă negociatorul străin este sigur de rezultatele obţinute. Obiectivele prezentate trebuie să fie clare şi serioase (care să implice un angajament serios şi sigur). Pe perioada negocierilor, crearea unei relaţii de prietenie, care să corespundă spiritului americanilor de ospitalitate,

constitue un avantaj. La masa negocierilor, partea străină trebuie să accepte rapiditatea cerută de negociatorii americani în ajungerea la un acord final, pragmatismul lor şi nevoia de contact vizual direct şi permanent (*eye contact*). În caz de litigii, judecarea acestora în S.U.A durează foarte mult şi, de regulă, cine se judecă la arbitrajul din S.U.A, pierde.

În concluzie, negociatorul american este inteligent, eficace, individualist, prietenos, neprotocolar, ferm, energic, inovativ, câteodată – etnocentrist, agil, direct.

America de Sud şi Centrală

Ritmul afacerilor este mai lent, conceptul de bază fiind "mâine" – mañana.

Majoritatea deciziilor sunt luate de conducerea firmei.

Sunt preferate negocierile şi afacerile directe.

Le place să vorbească despre familie, prieteni, oraşul şi ţara lor.

Sudamericanilor le place să vorbească despre familie, prieteni, oraşul şi ţara lor.

Întârzie deseori, dar pretind ca partenerii lor să fie punctuali.

Sunt calzi, prietenoşi, ospitalieri, apreciind sensibilitatea emoţională.

La primele întâlniri sunt mai formali.

Înainte de a trece la negocieri alocă o parte din timp cunoaşterii partenerilor.

Preferă negocierile cu ocazia intâlnirilor protocolare, neoficiale şi în spatele cortinei.

Recurg la elemente de ordin emoţional pentru a-şi convinge partenerii şi sunt maeştrii în simulare.

Manifestă o politeţe exagerată care dă o stare euforică şi în acelaşi este consumatoare de timp.

Revin uneori asupra aspectele deja convenite.

Compară permanent oferta făcută cu condiţiile de preţ şi calitate pe care le pot obţine din SUA.

Apreciază pe cei ce se interesează de de cultura şi modul lor de viaţă.

Manifestă loialitate faţă de firmă (care adesea este familia).

Sunt nerăbdători cu citirea documentaţiei, văzută ca obstacol în înţelegerea principiilor generale.

EUROPA CENTRALA SI DE EST

România

Revoluţia din 1989 a marcat, pentru România, trecerea de la o economie centralizată la una de piaţă. Având o populaţie de 22 milioane şi un potenţial economic şi social ridicat, România se prezintă ca o piaţă atractivă, chiar dacă din punct de vedere legislativ, investiţiile străine nu sunt încă bine reglementate.

În negocieri, românii au în general o atitudine cooperativă, chiar dacă flexibilitatea de care dau dovadă este medie. Lipsa de experienţă în negocierile internaţionale se reflectă în capacitatea lor scăzută de a anticipa reacţiile partenerului. Participă la discuţiile preliminare care au ca scop stabilirea relaţiilor de afaceri, iar dacă negocierea eşuază, relaţia astfel constituită nu este ruptă.

În general, negociatorul este persoana cea mai importantă din firmă. Acţiunile de protocol se materializează prin invitaţii la restaurante şi oferirea de cadouri, ei fiind foarte preocupaţi de salvarea aparenţelor.

Climatul în negociere este unul paşnic, atacul la persoană şi şantajul nu sunt utilizate. Românii ştiu să diminueze tensiunea prin glume şi încearcă să speculeze simpatia şi afecţiunea pe care o pot inspira, aducând argumente legate de situaţia din ţara lor. Încrederea

inspirată partenerului străin este medie. Sensibilitatea la interesele şi dorinţele partenerului este medie. Adesea, ei profită de lacunele sistemului juridic românesc actual în încheierea acordului final.

Rusia

Rusia este cea mai mare naţiune din lume, cu o bogăţie de resurse naturale, care suferă, pe rând, fie de o exploatare nemiloasă, fie de neglijenţă. Căderea imperiului sovietic a lăsat Rusia cu datorii enorme şi cu o monedă naţională, până foarte de curând, neconvertibilă. Această ţară a făcut paşi enormi în efortul de a scăpa de povara planificării centralizate. Prognozele solide pe termen lung, precum şi valorile de creştere atrag, în continuare, investiţii masive, dar prudente, în multe dintre fostele monopoluri de stat.

Negocierile cu partea rusă sunt, de obicei, dificile şi obositoare şi durează mai mult decât în cazul negocierilor similare din vest. În consecinţă, costul lor este mai ridicat datorită perioadei lungi de semnare a contractului. Chiar şi cele mai simple tranzacţii vor necesita o cantitate mare de timp, prin comparaţie cu celelalte puteri industrializate, iar pentru întreprinderile mixte de mare amploare, va fi nevoie de numeroase deplasări. Autorităţile fiind birocratice şi lipsite de flexibilitate, preferă parteneri cunoscuţi, cu care au mai lucrat în trecut. Uneori, acestea pot fi factorul decisiv în semnarea contractului, chiar şi în situaţia în care au existat oferte mai avantajoase, dar de la firme mai puţin cunoscute.

Negociatorii ruşi sunt extrem de precauţi; agendele lor sunt foarte bine definite (deşi s-ar putea să nu fie văzute niciodată) şi nici o strategie sau tactică nu le este inaccesibilă. Uneori, tactica este de a negocia, în primul rând, cu partenerul cel mai slab şi lipsit de experienţă din vest, după care li se spune celorlalţi competitori că trebuie să accepte condiţiile care deja au fost acceptate de către competitor. O altă practică frecventă este de a negocia chestiunile tehnice şi cele comerciale separat, căutându-se obţinerea unor concesii separate şi, apoi, rediscutarea acestora împreună, solicitându-se noi concesii. O tehnică abilă este aceea de a negocia, la început, preţul final al produsului. După ce preţul a fost convenit ferm, partenerii ruşi încep să solicite facilităţi adiţionale, motivând că acestea sunt concesii mici (şcolarizare gratuită, număr mai mare de persoane, durată mai mare de timp).

Partea cea mai dificilă a discuţiilor se va învârti în jurul modalităţilor prin care cumpărătorul îl va plăti pe vânzător. Dacă ruşii sunt în postura de ofertanţi, vor pretinde plata în avans şi în “valută forte”, adică aproape orice altă monedă decât moneda proprie. Dacă sunt cumpărători, plata va fi făcută cu întârziere şi în ruble.

Relaţiile personale bune joacă un rol major în afaceri. Ruşii sunt un popor cald şi sociabil. Este greu să nu îi agreezi ca persoane, iar acest lucru poate fi folosit împotriva părţii străine. Petrecerile, invitaţiile la cină şi în sânul familiei, deşi constitue o normă socială, o pot ispiti să creadă că şi la masa tratativelor va fi tratat tot ca prieten. Acest gen de petreceri sunt urmate de oboseală care influenţează evoluţia negocierilor. De aceea, este bine ca afacerile să nu fie amestecate cu plăcerea.

Pentru a obosi partenerul şi a obţine cât mai multe concesii, negociatorii ruşi aplică diferite tehnici. De exemplu, revenirea asupra unor cauze contractuale deja discutate şi convenite sau apariţia, în stadiul final negocierilor, o unei echipe de experţi în probleme tehnice, care este, de obicei numeroasă şi pune partenerul în inferioritate numerică şi psihologică.

În ceea ce priveşte acordul final, acesta trebuie scris în cât mai multe detalii. Punctele importante trebuie permanent accentuate, pentru că ruşii tind să ia în seamă mai degrabă înţelegerea în totalitate, decât detaliile contractului.

În negocierea cu ruşii se cere un grad mare de flexibilitate, perseverenţă şi răbdare. Negociatorii străini nu trebuie să fie persoane cu nervii slabi, cu afecţiuni stomacale, cărora le place să bea sau care sunt colerici.

EUROPA OCCIDENTALĂ

Franţa

Pentru francezi, activitatea de afaceri e doar un mijloc de atingere a unor scopuri şi, nicidecum un scop în sine. Când vorbesc despre ei, francezii nu se definesc decât foarte rar prin ceea ce fac. În afaceri, relaţiile personale sunt importante. În general, francezii sunt consideraţi un popor extrem de bine educat şi rafinat, care apreciază un adversar cosmopolit şi cu o solidă cultură generală. Economia tinde spre viziunea socialistă şi multe din sectoarele industriale foarte mari se află în proprietatea statului. Problemele de natură socială reprezintă, adesea, o preocupare majoră, atunci când se discută afaceri.

Obiectivul negociatorului francez este, înainte de toate, să-şi pună în valoare propriile idei. El este inteligent, foarte bine informat asupra punctelor de discuţie şi abordează negocierea cu ideea clară de obţinere a rezultatului pe care îl urmăreşte. De aceea, el poate afişa o atitudine de superioritate intelectuală şi istorică, percepută de către partea adversă ca fiind aroganţă. Pentru un francez, inteligenţa primează asupra eficienţei; a fi cultivat este o virtute. Negocierea este văzută ca o dezbatere amplă ce îşi propune să găsească noi soluţii bine fundamentate.

Profesionalismul negociatorilor francezi se traduce prin cunoaşterea perfectă a dosarului şi prin capacitatea lor de a-şi prezenta şi expune argumentele, de a furniza analize excelente şi puternice, într-o manieră structurată şi uşor de urmărit. Argumentarea şi contrazicerea sunt indispensabile pentru ca ei să-şi pună în valoare ideile, iar tendinţa spre analiză poate determina un francez să prefere un discurs frumos unui rezultat bun. În negocieri manifestă o mare doză de naţionalism, umor, dar pot fi şi sardonici. Agreează momentele de destindere materializate prin glume şi atmosfera creată.

Cultura de afaceri franceză este una socială. Negociatorii francezi stabilesc încă de la primele întâlniri relaţii personale cu partenerii de discuţii. Dacă trebuie să-şi aleagă un aliat, ei nu-l vor alege pe cel mai bun, ci pe cel care îl cunosc cel mai bine. În general, francezii nu apreciază persoanele care nu vorbesc limba lor, care nu le cunosc obiceiurile şi se comportă diferit. Dacă negociatorul străin nu este un bun vorbitor de limbă franceză, atunci apelarea la un interpret este obligatorie.

Negociatorii francezi sunt recunoscuţi pentru obiceiul lor de a se aşeza la masa tratativelor cu o singură strategie şi cu tacticile aferente acesteia. Dacă opţiunea lor se dovedeşte total nepotrivită, este posibil ca ei să apeleze la amânări substanţiale, pentru a-şi reformula poziţia. Aceste situaţii au un anumit potenţial de exploatare de către partea adversă, dar pot deveni şi enervante. Odată negocierile începute, francezii preferă să discute temeinic fiecare punct şi să adopte o poziţie clară în legătură cu fiecare subiect discutat.

Statutul este un factor important în alegerea negociatorului francez. Acesta depinde de clasa socială, legături familiare, vârstă, diplomă, poziţie în firmă. Autoritatea este un atribut esenţial, avînd vedere faptul că legăturile ierarhice sunt destul de rigide (luarea deciziilor în companiile mari este centralizată). Delegarea de putere de care dispun negociatorii francezi este, adesea, limitată. Pe de o parte, acest lucru poate reprezenta un avantaj, mai ales în negocierile care necesită sprijin guvernamental. Legăturile lor cu guvernul sau ministerul respectiv, sunt clarificate dinainte şi ei ştiu că au liber pentru punerea în aplicare a acordului.

Această legătură strânsă cu centrul decizional poate constitui, însă, şi un incovenient. La mandatele cu marjă de manevră limitată, negociatorii francezi nu sunt pregătiţi să facă

compromisuri. Astfel, ei par rigizi şi puţin pregătiţi să asculte poziţia celuilalt, încercând să obţină maximum de profit pentru ei, fără să-i intereseze obiectivele părţii adverse.

Negociatorii francezii sunt "subiectivi", prin aceasta înţelegându-se că argumente pur obiective, cum ar fi preţul unui produs, nu sunt suficiente pentru a-i interesa. Ei sunt creativi, mult mai mult decât germanii sau englezii, care sunt atât de eficace, încât pot deveni plictisitori. Negociatorii francezi sunt mai înclinaţi spre oportunitate şi flexibilitate şi nu le place să se ghideze după reguli stricte în cadrul negocierii.

Adesea, negociatorilor francezi li se reproşează faptul că echipele sunt formate numai din generalişti care cunosc, în mod superficial, oferta proprie. Ca o consecinţă a acestui fapt, discuţiile pot devia, îmbrăcând un caracter filozofic şi conceptual, care nu este deloc apreciat de către negociatorii ce provin dintr-o cultură caracterizată prin pragmatism. De asemenea, francezii au o noţiune timpului mai largă. Ei nu apreciază graba şi, cu cât partenerul se va grăbi mai tare, cu atât ei se vor strădui să încetinească procesul de negociere.

De obicei, acordul final se materializează printr-un contract lung şi excesiv de elaborat, chiar şi atunci când francezii sunt în postură de vânzători. Toate contractele sunt redactate în întregime în limba franceză, termenii străini fiind evitaţi, oricât de cunoscuţi şi utilizaţi ar fi aceştia.

Pentru un negociator străin, negocierea cu un francez poate fi un proces facil din momentul în care primul recunoaşte autoritatea celui de-al doilea. Negociatorul francez devine conciliant şi chiar cooperant în ajungerea la un acord comun. Deşi francezilor le plac dezbaterile, confruntările directe trebuie evitate, ele fiind interpretate ca un atac la persoană. Câştigarea încrederii se poate face progresiv printr-o adoptarea unei poziţii deschise în răspunsurile la întrebările puse de partea franceză şi prin respectarea formalităţilor legate de politeţe, ierarhie şi statut social.

Marea Britanie

Marea Britanie este una dintre cele mai dezvoltate ţări din Europa Occidentală. Ea a fost dintotdeauna un protagonist de frunte al comerţului internaţional şi, fără îndoială, primul comerciant de anvergură mondială. În plus, continuă să atragă un volum enorm de investiţii străine în propriile sectoare economice. Sectorul terţiar este extrem de dezvoltat, cu deosebire serviciile financiare, de asigurări şi de transporturi.

Britanicii sunt experţi în materie de comerţ internaţional, având în spate secole întregi de experienţă în astfel de negocieri. Bagajul lor de cunoştinţe în acest domeniu este incomparabil şi de neegalat. Negociatorii sunt pregătiţi în mod special în şcoli şi deţin o clasă înaltă. Trăsăturile principale care îi caracterizează sunt tenacitate, abilitate, pragmatism şi realism. Odată începută o negociere, ei nu dau niciodată înapoi (ceea ce britanicii numesc "fighting spirit"). Sunt politicoşi, punctuali şi protocolari. Prânzul de afaceri a devenit o adevărată instituţie în Marea Britanie; o mare parte din negocieri se desfăşoară la masă. Englezii pot fi deosebiţi de fermecători, manierele lor fiind cele mai alese din lume. Negociatorul străin trebuie să fie, însă, atent: în spatele unei atitudini de curtoazie se pot ascunde diferite manevre de învăluire. Negociatorii britanici ştiu foarte bine unde vor să ajungă şi, adesea, o fac pe căi ocolite.

În Marea Britanie, afacerile se desfăşoară într-un pas mai moderat decât în S.U.A. Prezentările comerciale trebuie făcute detaliat şi cu minimum de exagerări. Englezii preferă să treacă direct la subiect, negocierea desfăşurându-se pe bază de date concrete.Totuşi, ei sunt buni ascultători, având capacitatea uimitoare de a-şi păstra calmul şi sângele rece. Se folosesc de umor pentru a destinde atmosfera când aceasta devine prea încărcată, shimbând repede tonul negocierii.

Negociatorii englezi au un dezvoltat simţ al planificării. Ei au fişe de caracterizare a partenerilor de negociere, bine puse la punct şi actualizate. Schemele de negociere sunt pregătite în prealabil, astfel încât inspiraţia de moment joacă un rol minor. Agendele de discuţii sunt obligatorii pentru ambele părţi implicate în negociere.

Una dintre cele mai mari dificultăţi într-o negociere cu un britanic este lipsa lui de precizie. Evaluarea poziţiei lui în raport cu un punct discutat este greu de realizat. Acest lucru poate fi legat de pragmatismul extrem al englezilor ("vom încerca şi vom vedea"). Ei pot da impresia că s-a ajuns la un acord, dar în realitate nu este aşa. Divergenţele de interpretare intervin tot timpul şi de aici necesitatea de a preciza foarte bine clauzele contractului şi explicita termenii utilizaţi.

Acordul final este semnat după o matură chibzuinţă şi respectat în totalitatea sa. Englezii au o tendinţă spre contracte detaliate, încărcate de termeni juridici. Este foarte posibil ca ei să insiste pentru derularea contractului sub legislaţia Marii Britanii. Dacă partea străină nu provine dintr-o ţară cu legislaţie strictă în materie de contracte comerciale, ea trebuie să fie foarte atentă la ceea ce semnează. În Marea Britanie, răspunderea contractuală este obligatorie până la cele mai mici detalii, iar penalităţile pot fi cât se poate de severe.

Un negociator străin trebuie să se pregătească temeinic pentru o negociere cu un englez, mai ales dacă aceasta are loc în ţara celui din urmă. El trebuie să aibă în vedere cât mai multe opţiuni de negociat. Punctualitatea este obligatorie, ca şi redactarea agendei de discuţii. Negocierea trebuie să înceapă dintr-un punct destul de apropiat de obiectivul final propus. Ca în orice negociere, trebuie lăsat un spaţiu de manevră, dar nu exagerat, deoarece adversarii britanici au cercetat, deja, cum stau lucrurile şi care este valoarea reală a tranzacţiei.

În concluzie, negociatorul britanic este profesionist, abil, tenace, pragmatic, realist, bun ascultător, destins, politicos, punctual, protocolar.

Germania

Germania se află printre primele cinci puteri economice din lume. De la reunificarea celor două Germanii, mulţi investitori străini privesc cu interes cea mai mare piaţă europeană, cu o populaţie de pste 80 milioane de locuitori. Exporturile sale depăşesc pe cele franceze şi sunt stimulate de actori importanţi ai pieţei mondiale: Siemens, Bayer, SAP, etc. Acest succes se datorează unei bune gestionări a afacerilor pe termen lung şi încrederii în propria putere economică.

Germanii sunt văzuţi ca nişte persoane serioase, atât în relaţiile personale, cât şi în cele profesionale. Managerii germani se caracterizează prin disciplină, educaţie, inteligenţă şi ordine. In negocieri, ei preferă discuţiile directe şi argumentele pragmatice. Limba germană este foarte directă şi acest lucru are consecinţe asupra modului de desfăşurare a discuţiilor. Negociatorii germani sunt conduşi de deviza "ein man ein wort" (un om, un cuvânt) – şi se ţin de cuvânt în orice împrejurare.

Prezentările protocolare şi introducerile sunt scurte. Spre deosebire de francezi, germanii sunt oameni de afaceri formali, distanţi, pentru care tot ceea ce se discută rămâne la nivel profesional şi nimic mai mult. Ei nu vor să cunoască partenerul ca persoană, ci oferta pe care acesta le-o face. Negocierea are, deci, ca punct de pornire nu întrebarea "Ce aş putea face pentru voi?", ci afirmaţia "Iată ce vă propun". Totuşi, odată instalat un climat de încredere la masa de negocieri, atitudinea de formalism dispare de la sine. Cei mai mulţi negociatori americani consideră că, pentru a stabili o relaţie de prietenie cu un german, este nevoie de mult timp şi efort, dar rezultatul pe termen lung este mai mult decât satisfăcător.

Regula de bază în negocierea cu germanii este *jocul cu cărţile pe faţă*. Partenerul străin trebuie să fie primul care prezintă oferta. El trebuie să demonstreze credibilitatea şi solvabilitatea firmei sale pentru a asigura partenerii germani de calitatea prestaţiilor pe care le

oferă. Aceştia din urmă caută întotdeauna să minimizeze riscul. Ei nu vor să cumpere "*die Katze im Sack*" ("pisica în sac"), ceea ce ilustrează nevoia lor de a elimina neprevăzutul.

Atunci când are loc o primă întâlnire în cadrul negocierilor, expunerea obiectivelor părţii străine trebuie să se facă pe baza unui dosar corect redactat în germană. Prezentarea firmei în ceea ce priveşte sectorul de activitate, referinţele clienţilor, date tehnice privind produsul vândut, este esenţială. Expunerea trebuie să fie secvenţială (fiecare punct dezvoltat pe larg, unul după altul) şi trebuie să se evite revenirile la punctele deja prezentate. În general, negociatorii germani au nevoie de un maximum de informaţii pentru a putea lua o decizie.

Alegerea momentului negocierii depinde de perioada din an în care întreprindrea germană este disponibilă (de exemplu, trebuie evitate sărbătorile de Crăciun), dar şi de faptul că programul de lucru al germanilor începe şi se termină devreme. Pauza de prânz este, în general, scurtă. Se poate fixa o întâlnire spre prânz, dar evitând mesele de afaceri. Germanii spun, adesea, comparându-se cu francezii: "*Francezii negociază în timpul meselor, noi negociem între mese.* "

Punctualitatea este imperativă în negocierea cu germanii. Aceştia sunt foarte meticuloşi în alcătuirea agendei de lucru şi în respectarea ei. Toate întâlnirile sunt planificate cu o oră de începere şi una de încheiere. O atitudine prea relaxată faţă de timp este considerată un semn de neglijenţă şi dezordine, cu efecte negative asupra fiabilităţii partenerului străin.

Companiile germane se caracterizează printr-o puternică departamentalizare, ceea ce face ca echipele de negociere să fie formate, în special, din experţi. Adesea, un director general deleagă puterea de decizie în legătură cu un anumit aspect al negocierii unuia dintre aceşti experţi.

Procesul de negociere progresează prin acorduri succesive stabilite pentru fiecare punct discutat. În general, acestea sunt scrise şi servesc negociatorilor germani ca ghid orientare în stabilirea acordului final. Negocierea este lentă, logică şi foarte analitică. Germanii sunt foarte bine pregătiţi şi fac presiuni asupra părţii adverse pentru obţinerea de concesii, mai ales în ceea ce priveşte preţul. Ei se dovedesc foarte persistenţi în atingerea obiectivelor proprii, argumentările lor denotând o oarecare agresivitate. Scopul este obţinerea celor mai bune condiţii, dar lasă şi pe partener să câştige.

Odată o decizie luată, negociatorii germani o vor respecta în cele mai mici detalii. În Germania, contractele sunt mai detaliate decât în S.U.A. Ele prezintă condiţii generale precise, iar interpretările de orice natură sunt evitate.

Pentru abordarea negocierii cu partea germană, nu există un "demers tipic", dar este absolut indispensabil să se ţină cont de anumite reguli, care la o primă vedere par logice, dar care au importanţa lor. În primul rând, negociatorul străin trebuie, în măsura posibilităţilor, să cunoască limba germană, astfel încât să poată stabili un contact direct cu partea germană. În al doilea rând, el trebuie să aibă autoritatea de a negocia şi de a lua decizii. Germanii nu pot înţelege de ce anumiţi negociatori se află la masa tratativelor dacă nu au puterea de a decide. În al treilea rând, el trebuie să fie capabil să răspundă la întrebările tehnice, puse de experţii din echipa germană (în cazul în care nu este bine pregătit, este bine să fie însoţit de un expert), să fie ferm cu ceea ce este negociabil şi ceea ce nu este, şi gata să formalizeze orice decizie.

În concluzie, negociatorul german este serios, calm, sigur pe el, bun profesionist, inteligent, meticulos, direct, punctual.

Suedia

Suedia este cea mai socializată ţară de pe glob, unde aproape 65% din economie se află în sectorul public. În consecinţă, are şi una dintre cele mai înalte rate ale fiscalităţii, redusă doar de curând la 50%. Principalele ramuri economice sunt industria oţelului şi cea a automobilelor, producţia aparaturii de înaltă precizie şi industria lemnului. Această ţară dens

populată este foarte dependentă de petrolul străin şi de importurile. Investitorii străini sunt permanent atraşi de mâna de lucru bine instruită şi extrem de competentă, dar pătrunderea lor a fost mereu descurajată de ceea ce poate fi considerat (cel puţin în exterior) drept un sistem fiscal înrobitor.

În negociere, suedezii sunt reci, dar caracterizaţi de modestie, punctualitate, eficienţă, seriozitate. Este foarte important ca partenerul străin să fie punctual. Negociatorii suedezi sunt precişi şi disciplinaţi şi aşteaptă o atitudine similară din partea celor care vor să lucreze pe terenul lor. Sunt politicoşi şi exacţi în tot ceea ce întreprind.

Înaltul nivel educaţional face ca pregătirea tehnică să fie ceva destul de obişnuit, iar suedezii sunt renumiţi pentru talentele lor inginereşti. În negocieri, introduc un mare grad de siguranţă şi au predilecţie pentru evitarea riscurilor. Prezentările comerciale trebuie să fie detaliate, realiste, pragmatice şi întotdeauna cu date suplimentare la îndemână. Exagerările sau prezentările melodramatice sunt întâmpinate cu clasica indiferenţă scandinavă.

Suedezii ştiu să facă afaceri, dar nu le place să se tocmească. În general, caută să rămână fermi pe poziţie, solicitând permanent concesii din partea adversarilor. Propunerile sunt studiate în cele mai mici detalii pentru a găsi şi cel mai mic defect. În majoritatea cazurilor, propunerile sunt studiate, în întregime, înainte de aşezarea la masa tratativelor. Acest lucru se face, nu neapărat ca să se evite surprizele, ci, în primul rând, ca să utilizeze timpul în mod eficient. În plus, este şi o metodă eficace de a limita eventualele conflicte sau discuţii în contradictoriu – ambele extrem de inoportune în această societate.

Societatea suedeză îşi respectă cu stricteţe convenţiile, inclusiv cele în materie de lege, iar mita pur şi simplu nu-şi are locul în materie de negocieri. Dacă strategiile părţii străine se bazează pe astfel de intervenţii, fie ele nu vor avea succes, fie vor fi pedepsite cu închisoarea, în cel mai rău caz.

Suedezilor le place să îmbine afacerile cu plăcerea, dar nu cu cea de tip "dezlănţuit". Prânzurile de afaceri sunt destul de protocolare, iar numărul de toasturi – destul de moderat. Trebuie evitat, cu grijă, orice semn de ebrietate.

Femeile reprezintă aproape 50% din forţa de muncă şi deţin poziţii foarte înalte în cadrul guvernului şi al mediului de afaceri. În ciuda acestui fapt, bărbaţii manifestă o atitudine relativ tradiţională faţă de rolul femeilor în societate. Negociatorii străini de sex feminin se pot aştepta să fie trataţi cu foarte multă deferenţă ("doamnele mai întâi") şi cu maniere de o delicateţe oarecum desuetă.

Managerii suedezi de rang înalt obişnuiesc să delege o mare parte din autoritatea lor de decizie către managerii de nivel mediu. Nu trebuie să se pornească de la prezumţia că toată puterea se concentrează la vârf şi este necesar să se facă investigaţii pentru a se afla dacă de partea cealaltă a mesei se află sau nu decidenţi. Multe companii suedeze îşi utilizează "zona" de conducere ca un spaţiu rezervat pentru cei care mai au puţin până să iasă la pensie. Este foarte posibil ca un preşedinte de firmă să fie preşedinte numai cu numele.

Contractele sunt extrem de detaliate şi vor fi respectate până la ultima virgulă. Acelaşi lucru se aşteaptă din partea partenerului. Deşi sistemul pare destul de eficient, numai ceea ce s-a prevăzut în contract va fi realizat şi aproape nimic altceva.

În concluzie, negociatorul suedez este modest, punctual, rece, eficient, serios, ferm, precis, disciplinat, nivel înalt de pregătire tehnică, politicos

Italia

Italia ocupă locul patru în Europa ca putere economică. Specific acestei ţări, este inegalitatea *nord-sud*. În timp ce în nord, activitatea economică se bazează pe industrii care, din punct de vedere structural, au ceea mai mare contribuţie la PIB, în sud predomină

economia agricolă şi cea bazată pe turism. În ciuda acestor diferenţe, Italia continuă să reprezinte un punct de atracţie pentru investitori, atât în nord, cât şi în sud.

Negociatorii italieni se caracterizează printr-un temperament meridional, preponderent coleric şi se entuziazmează foarte uşor. Ei dovedesc o bună cunoaştere a pieţei internaţionale şi a firmelor concurente de pe piaţă. Italienii sunt ospitalieri şi apreciază complimentele şi partenerii care cunosc cultura italiană. Protocolul constă, în general, în mese copioase, cu băuturi fine, muzică şi femei frumoase.

În negociere, abordarea problemelor se face, de regulă, direct şi deschis, cu un optimism nedisimulat. Comunicarea verbală conţine o mare încărcătură emoţională, care completează argumentaţia logică. Formulările verbale sunt îngrijite şi, în multe cazuri, au o coloratură specifică. Comportamentul în negociere se caracterizează prin flexibilitate, dar, sub presiunea timpului şi a altor factori, îşi pierd repede răbdarea. Partenerii străini, care ştiu să glumească, au sanşe sporite de succes faţă de cei rezervaţi şi morocănoşi.

Negociatorilor italieni le place să se tocmească chiar şi atunci când sunt convinşi că au realizat o afacere bună. Delegarea de autoritate este, în general, limitată, deoarece, în companiile mari, deciziile sunt luate la nivel centralizat.

Benelux

Negociatorii sunt corecţi şi cinstiţi în negocieri, îşi respectă cuvântul dat.

Sunt perseverenţi în atingerea scopului, insistenţi, caută soluţii şi în situaţii aparent fără ieşire.

În preţ includ o marjă de risc, pentru a se asigura de o eventuală nerespectare a clauzelor contractuale.

Sensibili la atenţii procolare cu o valoare simbolică, precum şi la felicitări cu ocazii festive, sărbători de familie, religioase etc.

Băutura oferită trebuie acceptată pe parcursul discuţiei. A oferi şi şi a primi o băutură este o parte esenţială a ospitalităţii lor in afaceri.

Orientul Mijlociu şi Apropiat

Stilul negociatorilor din Orientul Mijlociu se bazează pe traditia deşertului, o tradiţie tribală în care există comunităţi închise şi compacte. Tradiţia deşertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esenţial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o câstige. Cum profetul Mahomed a fost un razboinic, tradiţia este că razbunarea este mai respectabilă decât compromisul.

Arabilor le place expresivitatea şi au manifestări emoţionale.

Întreruperile frecvente şi asteptările îndelungate sunt o obişnuinţă.

Răspunsul "Da" poate însemna "Poate" sau chiar "Nu" şi invers.

Exprimarea admiraţiei faţă de un obiect aparţinând unui arab trebuie evitată, întrucât el se va simţi onorat să vi-l ofere.

Arabii sunt emotivi şi se pot supăra uşor.

Criticarea în public al unui membru al echipei lor de negociere îi va impresiona neplăcut.

Deşi ospitalieri, în discuţii nu se va vorbi de soţia sau fetele gazdei.

Întâlnirele de afaceri în grup sunt tipice, însă abordarea subiectului se face direct.

Onoarea, poziţia familiei şi statutul sunt elemente foarte importante la arabi.

Argumentele empirice sunt intuite şi evitate.

Lipsa tocmelii este considerată o jignire.

Revin asupra unor aspecte deja convenite, ceea ce indispun apartenerii.

Religia joacă un rol major şi de aceea trebuie acordat un respect deosebit practicilor şi obiceiurilor musulmane.

Apreciază în mod deosebit pe cei ce le cunosc cultura şi înţeleg modul lor de viaţă.

Răbdarea este o necesitate, nu o virtute în negocierile cu arabii. Este nepoliticos şi neproductiv să fie grăbite lucrurile. Trebuie să se aştepte până când partenerul arab este dispus să treacă la discutarea afacerilor. Un arab vrea să cunoască persoana înainte de a face afaceri cu ea..

Arabii stau foarte aproape de partener când discută..

Nu se poate încheia nici o afacere vinerea, care este Ziua Sfântă a Islamului.

Nu se planifică întâlniri în zilele religioase (în timpul Ramadanului, de exemplu).

Tălpile picioarelor nu trebuie arătate când se stă jos. Nu se arată cu degetul şi nu se dă din cap la un arab (cel de-al doilea deget îl folosesc atunci când îşi cheamă câinii).

Nu se pun întrebări în legătură cu soţia sau familia unui arab, dacă doar au fost cunoscute personal. Acestea sunt considerate lucruri intime. Se poate vorbi oricând despre fotbal.

Aluziile la istoria lor veche şi la contribuţia lor la civilizaţia lumii le fac plăcere.

Nu trebuie lăudat un obiect pentru că arabul se poate simţi obligat să dăruiască ceea ce admiră partenerul.

Cadourile nu sunt considerată încercare de mituire, ci un mijloc de a arăta aprecierea şi extinderea relaţiilor.

Nu se vorbeşte despre emanciparea femeii arabe.

Paşaportul trebuie purtat mereu, deoarece se fac dese verificări ale identităţii.

Contrar aşteptărilor, vremea nu este foarte călduroasă pretutindeni. În unele localităţi este răcoare.

Israel

Izraelienii lucrează duminica şi de obicei nu lucrează vinerea. Magazinele sunt închise de vineri dimineaţa până sâmbătă noaptea.

In discuţii se pun întrebări profesionale dar şi personale.

Procedurile sunt mai puţin formale, adesea derulându-se după intuiţie.

Se vorbeşte direct, fără menajamente. Dacă s-a greşit ceva, nu este neobişnuit să se spună “nu ştiţi despre ce vorbiţi”.

Îmbrăcămintea este informală. Costumele sunt utilizate rar, iar cravatele se folosesc doar la ocazii speciale.

La întâlnirile neoficiale, discutarea problemelor politice este o obişnuinţă, deoarece sunt influenţaţi zilnic de situaţia politică.

Nu se fumează de sabat, nu se cere unt, pâine sau lapte pentru cafea.

Regulile Kashruth interzic combinarea cărnii cu produsele lactate.

Africa

În Africa, încrederea reciprocă este elementul esenţial în reuşita în afaceri. Accentul este pus pe prietenie.

Orice întâlnire de afaceri începe cu o discuţie generală care de regulă durează destul de mult.

Timpul pentru africani este flexibil, întârzierile fiind o obişnuinţă.

Selecţionarea negociatorilor se face pe baza calităţilor personale şi a statutului lor.

Negocierii care se grăbesc sunt priviţi cu suspiciune, deoarece graba le crează impresia că vor fi înşelaţi.

Solicită preferinţe şi avantaje unilaterale, motivând ca firmele lor sunt mai sărace, încălcând principiul reciprocităţii.

O mare parte din negociatori sunt specializaţi în străinătate, fiind buni cunoscători ai problemelor comerciale.

Manifestă un orgoliu naţional şi pretind să fie trataţi de le egal la egal .

Afirmaţiile lor sunt uneori neconforme cu realitatea şi de aceea trebuie verificate

În unele ţări ţinuta vestimentară este neglijentă.

Au tendinţa de a epata, arătând că au relaţii sus puse, simulând discuţii la telefon cu primul ministru, miniştrii etc.

Pe parcursul negocierii schimbă uneori echipa de negociatori, care reiau chiar elementele convenite.

Pregătirea negocierii este adesea superficială din cauza infrastructurii informaţionale neadecvate.

Propriile interese nu sunt uneori clare sau cunoscute în întregime.

Deciziile se iau cu greutate, adesea revenindu-se asupra acestora în timpul negocierii.

Gesturile de comunicare sunt folosite intens, înlocuind în anumite faze ale negocierii aproape în totalitate vorbirea.

ASIA

Japonia

Reuşita unei negocieri în Japonia depinde de importanţa pe care negociatorul străin o acordă influenţei culturii japoneze în modul de desfăşurare a negocierilor. Abordarea negocierii trebuie să fie una flexibilă, în conformitate cu statutul şi situaţia partenerului japonez, şi trebuie să se facă la timpul potrivit. Scrisorile de recomandare de la un *chukaisu* (om de legătură, bine plasat), sunt esenţiale.

Din motive istorice, japonezii nu au experienţă în analiza obiectivă a poziţiei proprii faţă de poziţia părţii adverse. Adesea, ei insistă asupra unor puncte lipsite de pragmatism sau, trecând în extrema cealaltă, fac concesii care nu sunt necesare. În schimb, regula de bază este prezentarea deschisă şi sinceră a poziţiei partenerului străin. Totuşi, în ultimii ani, negocierile cu europeni, americani şi arabi tind să se facă într-un stil mai apropiat stilului acestora. Managerii japonezi au observat, prin experienţă proprie, că trebuie să fie mai agresivi în procesul de negociere; dacă nu adoptă această atitudine, vor avea un puternic dezavantaj.

Întâlnirile de afaceri sunt extrem de protocolare. Protocolul are chiar aspect de ceremonial. Prezentările încep cu cea mai tânără persoană şi continuă până la cea mai în vârstă. Schimbul de cărţi de vizită este iminent şi, de aceea, se recomandă ca partea străină să fie tot timpul pregătită în acest sens. Japonezii preferă ca discuţiile să se desfăşoare păstrând o distanţă de aproximativ 1,5 m între cei doi parteneri. Gesturile făcute în timpul vorbirii sunt considerate nerafinate. Salutul trebuie să se facă printr-o simplă înclinare a capului şi trebuie să se evite strânsul şi scuturatul mâinii. Manifestările de politeţe ale japonezilor sunt cu atât mai pronunţate, cu cât cunoaşterea partenerului este mai redusă sau diferenţa de rang mai mare.

Pe perioada negocierilor, japonezii dau dovadă de răbdare şi perseverenţă. Odată înţelese obiectivele părţii adverse, discuţiile se vor desfăşura într-un ritm alert. Negociatorul japonez nu are principii rigide, în ceea ce priveşte negocierea, dar are o mândrie şi o onoare personală care nu trebuie ignorate. Vocabularul şi gramatică, respectiv, modul de abordare variază în funcţie de persoana careia i se adresează. Este indicat ca glumele şi ironiile să fie evitate pe cât posibil. Japonezii nu vor discuta niciodată chestiuni care nu se află în agenda de

lucru prestabilită. Materialele prezentate trebuie să fie traduse în limba japoneză şi redactate detaliat. De regulă, negociatorii japonezi utilizează un translator şi nu discută direct cu partenerul, în acest fel câştigând timp pentru analiză.

Pentru japonezi, armonia în relaţii trebuie păstrată cu orice preţ şi vor surâde cu atât mai mult, cu cât se simt mai prost. La masa de negociere, un zâmbet larg este un semn de tulburare şi, nicidecum, de aprobare.

La selecţionarea negociatorilor japonezi se ţine seama de experienţă, statut şi calitaţi personale. El este înarmat, de regulă, cu un nivel superior de cultură şi educaţie, cu principii morale riguroase. Individulismul nu reprezintă una din caracteristicile negociatorului japonez; foarte rar vor apărea la masa tratativelor echipe mai mici de trei persoane, chiar şi pentru tranzacţiile cele mai simple. În majoritatea cazurilor, persoana care vorbeşte cel mai mult, nu va fi una şi aceaşi cu persoana care ia deciziile finale. Progresul negocierilor este asigurat de membrii mai tineri ai echipei. Funcţia negociatorul-şef este de a asigura continuitatea discuţiilor şi de a face declaraţia finală.

Negociatorii japonezi sunt vestiţi pentru ambiguitatea cu care răspund la orice ofertă. Pentru ei, imprecizia constitue o formă de protecţie, dându-le posibilitatea să evite situaţiile defavorabile. Durata deciziilor este mult mai lungă decât în companiile americane sau europene, în schimb, implementarea este mult mai rapidă şi reuşita garantată. Dacă oferta este inacceptabilă, japonezii nu vor spune niciodată “nu”, în mod direct. Amânările şi solicitările de date suplimetare ar trebui interpretate ca preludiu al unui eşec.

Acordul se încheie prin contracte considerate orientative, iar eventualele probleme sunt supuse arbitrajului mai degrabă decât judecării în instanţă. Cu foarte puţine excepţii, contractele conţin o clauză *fijo henko*, adică posibilitatea de renegociere completă, în cazul în care circumstanţele se schimbă. Acest sistem funcţionează foarte bine în Japonia, dar pentru mulţi străini, mai ales occidentali, este de-a dreptul deconcertant. În mod tradiţional, japonezii preferă o relaţie pe termen lung şi se aşteaptă ca şi partenerul să aibă acelaşi obiectiv.

În concluzie, negociatorul japonze este inteligent, inovativ, protocolar, răbdător, perseverent, cu un nivel superior de cultură şi educaţie şi principii morale riguroase.

China

China este, în opinia specialiştilor, o ţară care va cunoaşte o dezvoltare spectaculoasă în anii ce vor urma. Investitorii străini sunt foarte interesaţi de această zonă din Asia, iar chinezii sunt perfect conştienţi de importanţa acestui lucru. Investitorii pot fi atraşi în contracte care, fie sunt dificil de executat în mod profitabil, fie sunt dificil de reziliat foarte repede.

Negocierile cu chinezii deseori eşuează pentru că partenerul străin nu poate să identifice stilul folosit de primii. Odată negocierile începute, chinezii iau o atitudine pasivă. Ei se mulţumesc să pună întrebări şi să ceară informaţii, disimulând orice formă de nerăbdare. La un moment dat, ei pot insista pe un anumit punct din discuţie pentru a ascunde faptul că nu pot lua o decizie în legătură cu celelalte puncte discutate.

Chinezii folosesc timpul ca o tactică de negociere: dacă partenerul străin este grăbit să se întoarcă în ţara sa, ei încetinesc negocierile, transformând termenul limită într-un avantaj pentru ei. Timpul este folosit şi ca o tactică de ajungere rapidă la un acord, atunci când pasivitatea afişată până în acel moment se transformă în nerăbdare, punctele considerate, până atunci, obstacole în negociere, sunt uitate şi se sugerează încheierea unui acord, posibilele probleme urmând să fie discutate mai târziu.

Când sunt în postura de gazde, chinezii vor profita de acest lucru pentru a stabili ritmul negocierilor. Mai întâi, ei stabilesc agenda de lucru şi apoi cer părţii adverse să înceapă

discuţiile. Astfel, oaspeţii sunt obligaţi să-şi prezinte poziţia de la care încep negocierile şi de la care vor începe concesiile.

La baza stilului de negociere chinez stă manipularea psihologică a celeilalte părţi printr-o elaborată curtoazie şi gesturi umile. Aceasta este obligată să-şi mărească continuu oferta, în timp ce partea chineză îşi rezervă dreptul de a cere tot mai mult. Manipularea psihologică funcţionează foarte bine la acele persoane care au impresia că au adus vreo ofensă poporului chinez. De exemplu, ar fi o gravă eroare din partea unui negociator american ca, pentru a câştiga încrederea chinezilor, să critice politica aplicată în trecut de S.U.A faţă de China. Din acel moment, negociatorul chinez nu-i va permite negociatorului american să uite cât au greşit Statele Unite faţă de China.

Prietenia sau aparenţa de prietenie reprezintă o metodă foarte uzuală de obţinere a concesiilor. In cultura chineză, toţi prietenii sunt "vechi prieteni" şi acest lucru constitue un element fundamental în strategia de negociere adoptată de chinezi. Ei pot cere prietenilor concesii importante şi pot stabili puţine limite pentru felul în care se folosesc de prietenie în avantajul propriu.

Chinezii fac mult caz de păstrarea unei "relaţii armonioase" şi, de aceea, veştile poaste nu vor fi niciodată prezentate în timpul negocierii. Partea neplăcută a lucrurilor va fi lăsată întotdeauna pentru etapa finală a negocierilor şi în sarcina celui care ocupă rangul de adjunct.

Companiile concurente sunt, în mod regulat, asmuţite una împotriva alteia, uneori chiar la masa de negocieri. Negocierile sunt, deseori, greoaie pentru că negociatorii chinezi nu se grăbesc niciodată. Răbdarea este foarte mult apreciată, iar nerăbdarea şi enervarea sunt considerate semne de instabilitate.

Echipele de negociere sunt numeroase şi, uneori, pe parcursul negocierilor, este posibil să fie schimbată o parte din ele sau chiar echipe întregi. Ca structură, ele sunt formate numai din specialişti care în permanenţă întreabă câte ceva. Astfel, negociatorul străin, fiind obligat să răspundă la toate întrebările, se află continuu într-o poziţie defensivă, obositoare din punct de vedere fizic şi psihic. De regulă, persoana care pare să deţină autoritatea în cadrul echipei nu este aceeaşi cu cea care poate lua decizia.

Pentru un negociator internaţional, negocierea cu partea chineză poate fi cea mai dificilă din cariera sa. Ajungerea la un acord depinde, în mare măsură, de felul în care acesta ştie să fie sensibil la cultura chineză, fără a încerca, însă, să adopte valorile ei. El trebuie să fie răbdător, atât în timpul negocierilor, cât şi în alegerea strategiei globale. Nerăbdarea nu numai că îl face vulnerabil la manipulare, dar poate duce la încheierea unor acorduri care mai târziu se vor dovedi ineficiente. Negociatorii chinezi nu trebuie forţaţi să răspundă imediat la o întrebare; răspunsul va fi ambiguu. De asemenea, nu este recomandat să se ceară venirea superiorului, în vederea grăbirii procesului de negociere, înainte de ziua fixată pentru semnarea contractului. Este posibil ca negociatorii chinezi să se ridice de la masa tratativelor şi să plece.

Înainte de a se trece la alte puncte de discuţie de pe agenda de lucru, este bine ca negociatorul străin să ceară în scris confirmarea rezultatelor importante. Referirea la o declaraţie făcută în urmă cu câteva zile nu are avea nici o însemnătate pentru negociatorii chinezi, cu excepţia cazului în care declaraţia a fost făcută de partea străină.

Dacă negociatorul străin nu vorbeşte limba chineză, el trebuie să evite folosirea unui translator pus la dispoziţie de partea adversă. De fiecare dată când declaraţiile lor se dovedesc contradictorii, ei vor da vina pe translator. Chiar dacă partea străină vorbeşte fluent chineza, ea nu trebuie să fie surprinsă când adversarii vor pretinde că nu înţeleg. Dificultatea limbii lor reprezintă o armă tactică folosită de mai multe secole şi îi deranjează dacă acest cod nescris nu este respectat.

În concluzie, negociatorul chinez este oportunist, răbdător, prudent, ferm, politicos, manipulator.

India

Majoritatea indienilor cred în afacerile pe termen lung.
Indienii sunt religioşi. De aceea, manifestarea interesului şi respectului pentru valorile şi cultura lor este profitabilă pentru ambii parteneri.

In negocieri este recomandată politeţea.

Curriculum Vitae trebuie să fie formal şi conservator în format, font şi stil.

Invitaţia în familie înseamnă că afacerea este aproape încheiată. Cu această ocazie este indicată oferirea unor cadouri.

Mediul da afaceri indian este conservator şi tradiţional prin natură.

În sectorul public există multă birocraţie, de aceea este necesară multă răbdare.

Coreea

La prima întâlnire se oferă cărţi de vizită. Acestea trebuie oferite şi acceptate cu mâna dreaptă.

Întâlnirile încep întotdeauna cu ritualul servirii cafelei sau ceaiului, care trebuie acceptate, chiar dacă nu se consumă.

Conversaţiile trebuie să fie scurte până când se termină servirea ceaiului.

Discuţiile trebuie purtate la obiect, pentru a avea impact. La sfârşit, se sintetizează punctele cheie.

Prezentarea trebuie să fie bine organizată, precisă şi clară. Nu se folosesc fraze sofisticate sau matafore. Enunţurile trebuie să fie clare, iar vorbirea lentă.

În adresare, se folosesec numele de familie şi titlul (de exemplu, Director Kim).

Pentru a obţine informaţii adecvate, este indicat să se utilizeze întrebările deschise.

Deciziile de afaceri se iau adesea în timpul mesei, mai ales la cină.

Vânzătorul este cel ce plăteşte masa.

Ascultarea atentă este un semn de respect şi disciplină. Nu se vorbeşte mai mult decât partenerul.

Aşezatul la masă este atent planificat. Cea mai importantă persoană stă poziţia centrală.
Întâlnirile directe sunt preferate discuţiilor telefonice, deoarece presupun luarea afacerilor în serios.

Nu trebuie întrebaţi partenerii coreeni ce vârstă au. Vârsta este un factor important în cultura coreeană şi a întreba un coreean ce vârstă are este tot atât de ofensator ca şi întrebarea referitoare la banii care îi are în bancă.

Clientul coreean trebuie sunat direct, nu prin secretară.
Nu se stă cu mâinile încucişate, aceasta putând însemna o atitudine negativă.

Un “NU’ trebuie spus cu multă grijă, altfel poate însemna sfârşitul negocierilor.

Singapore

Adresarea se face după nume, în cazul partenerilor mai în vârstă.

Stabilirea relaţiilor personale este o condiţie a încheierii unei afaceri.

Trebuie evitate situaţiile conflictuale în negocieri.

Cărţile de vizită trebuie oferite tuturor celor prezenţi la întâlnire, care vor oferi şi ei cărţile de vizită. Acestea trebuie citite cu interes şi trebuie mulţumit celor ce oferă cărţile de vizită.

Gazda unei mese, bărbat sau femeie, trebuie să stea în picioare până când sosesc toţi oaspeţii, pentru a-i primi.

Este nepoliticos să se fumeze sau să se ofere o ţigară partenerului, fără a-lîntreba mai întâi pe acesta.

Este nepoliticos săse ofere un cadou de valoare deosebită partenerului de afaceri, fără a cunoaşte mai întâi politica firmei în această privinţă.

Telefonul trebuie adresat direct, nu prin intermediul secretarei.

Este nepoliticos să se refuze o invitaţie la un eveniment social.

Punctualitatea la întâlniri este o cerinţă şi un semn al profesionalismului.

Partenerul de afaceri sau de viaţă nu este neaparat invitată la recepţie sau cină.

Cina de afaceri poate include şi o sesiune karaoke. Este nepoliticos să nu se participe cu plăcere.

La cină nu se merge cu mâna goală.

Indonezia

Negociatorii indonezieni stabilesc cu uşurinţă contacte de afaceri.

Acţiunile de protocol sunt frecvente şi destinse.

Vestimentaţia este neconformistă, cămaşa cu mânecă scurtă şi cravata fiind de regulă suficiente.

Gesturile şi atitudinile sunt spontane, mai puţin rigide.

Deciziile se iau după o matură chibzuinţă.

Comunicarea verbală are o mare încărcătură emoţională.

Principala utilitate a acestor stiluri de negociere constă în avizarea negociatorului mai puţin familiarizat cu o anumită ţară sau zonă încât acesta să se poată adapta mai uşor "şocului" cultural, să poată evita anumite greşeli şi neînţelegeri în procesul negocierii. Totuşi, acesta nu trebuie să le considere ca reprezentând reguli şi cerinţe indiscutabile de acţiune; un negociator profesionist îşi va elabora, de fiecare dată, în raport cu competenţa, experienţa şi talentul său propria grilă de evaluare a diferenţelor culturale şi propria modalitate de acţiune.

5.6. Sugestii pentru succesul negocierilor în funcţie de orientarea culturii

Deoarece strategiile şi tacticile identice de negociere pot avea efecte diferite în diverse ţări, este necesară studierea acelor strategii şi tehnici care dau rezultate foarte bune în diferite culturi. În continuare vom prezentate unele sugestii necesare abordării acestor strategii pe tipuri de culturi.

Culturile orientate spre realizări

Echipa de negociere trebuie să deţină suficiente cunoştinţe şi experienţă pentru a convinge cealaltă parte că propunerea este foarte viabilă. Satisfacerea orgoliului şi plăcerii ceileilate părţi de a părea puternică, experimentă, competentă este o necesitate. Folosirea calificărilor şi titlurilor profesionale pentru a vă sublinia competenţa şi realizările personale.

Culturile orientate spre statutul social

Echipa de negociere trebuie să aibă suficienţi membri în vârstă sau importanţi, cu roluri formale şi statut bine definit în societate. Trimiterea în India sau China, de exemplu, a unui tânăr negociator, chiar foarte capabil, va fi percepută ca o insultă gravă la adresa negociatorilor autohtoni. Este necesară respectarea liniei ierarhice a celeilalte echipe de negociere. Chiar dacă cel mai vârstic membru al echipei de negociere (care, de regulă şi vorbeşte) este suspectat că nu are pregătirea necesară, nu-i trebuie subminată credibilitatea. Titlurile şi a simbolurile sunt

folosite pentru a indica statutul în societate. Acesta este motivul pentru care japonezii, de exemplu, prezintă întotdeauna cărţile de vizită înainte de a începe conversaţia.Ţinuta trebuie să fie conservatoare. Nu se vor face negocieri la telefon sau prin poştă, ci prin contact direct, considerat mult mai politicos.

Culturile orientate spre viitor

Negocierile durează mult timp. De aceea trebuie acceptate perioadele în care nu se discută nimic concret pe parcursul negocierilor. "Graba strică treaba" în acest culturi. Prin urmare, nu este indicată afişarea nerabdării. Relaţiilor interpersonale trebuie să li se acorde mai mult timp pe parcursul negocierii. Oamenii din aceste culturi orientate pe termen lung au mai degrabă încredere în prietenie şi respect personal decât în sistemul legislativ, atunci când este vorba de încheierea unui contract. Accentul este pus pe relaţia dintre oameni şi nu pe înţelegerile scrise. Prin urmare, propunerea se va face în perspectiva unei relaţii pe termen lung. Reciprocitatea salutului, cadourilor şi favorurilor personale este un ritual social foarte important în aceste culturi. Preocupările legate de costuri, câştig şi salvarea aparenţelor sunt în general subordonate menţinerii relaţiilor interpersonale.

Culturile orientate spre evitarea incertitudinii

Negocierea trebuie să se bazeze pe toate detaliile posibile. Situaţiile ambigue sau necunoscute sunt complet evitate în ţări precum Germania, Franţa, Belgia. Punctualitatea este o normă în aceste culturi. De aceea, întâlnirile trebuie programate în avans. Întârzierile şi întreruperile trebuie evitate. Un subiect este discutat doar o singură dată. În aceste culturi se simte o nevoie acută de formalism. Adresarea va trebui făcută deci folosind titlurile formale. De asemenea, comentariile critice referitoare la diferite situaţii, condiţii sau persoane nu se vor face niciodată în public pentru că vor insulta simţul de proprietate şi auto-preţuire al persoanelor respective. Negocierea decurge foarte greu. Cererile sunt adresate deschis şi se fac cu mare greutate concesii. Tocmeala este considerată o parte esenţială a procesului de negociere.

5.7. Tactici de negociere

În negocierile internaţionale se folosesc o mare variatate de tactici. Cele mai obişnuite le redăm în continuare.

1. **Locul**. Unde trebuie să aibă loc negocierea? Dacă problemele sunt foarte importante se poate alege un loc neutru. Avantajele locului neutru sunt evidente: nici o parte nu poate primi sfaturi de la personalul propriu, care este la distanţă; costul şederii ese ridicat, aşa încât ambele părţi au interesul de a termina negocierile cât mai repede; celor mai mulţi negociatori nu le place să se întoarcă fără nici un rezultat, aşa că vor fi motivaţi să ajungă la un acord.

2. **Intervalul de timp**. Durata negocierilor este o tactică de negociere importantă atunci când una dintre părţi este restricţionată de timp. Acest lucru este valabil în special atunci când una dintre părţi este oaspetele celeilate şi are un număr de zile prestabilit de negociere. În ultima zi oaspetele se va grăbi să ajungă la un acord pentru a nu se întoarce fără nici un rezultat, ceea ce va constitui un avantaj pentru negociatorul gazdă.

Chiar şi atunci când negocierile se desfăşoară într-un loc neutru se pot obţine avantaje în preajma sărbătorilor, când una dintre părţi doreşte să fie aproape de familie, iar cealaltă nu are astfel de sărbători.

3. **Relaţiile cumpărător-vânzător**. Cumpărătorul şi vânzătorul acţionează în mod diferit. Un japonez de exemplu, crede că cel ce cumpără trebuie să obţină cel mai mult posibil

din ceea ce doreşte. Pe de altă parte, ei cred că vânzătorului trebuie să i se acorde favoruri reciproce.

Americanii cred în obiectivitate şi favoruri comerciale. Când negocierile s-au terminat americanii pleacă cu ceea ce au obţinut şi cred că aşa va face şi cealaltă parte.

Brazilienii sunt diferiţi de japonezi şi americani. Brazilienii obţin mai mult în negocieri atunci când sunt direct interesaţi, iar oponenţii lor sunt mai deschişi şi mai oneşti decât ei. Brazilienii tind să facă mai puţine promisiuni şi angajamente decât oponenţii lor şi sunt înclinaţi să spună mai degrabă "Nu". Totuşi, brazilienii pot face concesii la început. Indiferent că sunt cumpărători sau vânzători, brazilienii doresc să "iasă în faţă".

5.8. Comportamente de negociere

Strâns legate de tacticile de negociere sunt tipurile de comportamente de negociere, inclusiv comportamentul verbal şi nonverbal. Comportamentul verbal constituie o parte importantă a procesului de negociere deoarece poate îmbunătăţi rezultatul final. Cercetările arată că negociatorii obţin rezultate mai bune atunci când:

- fac oferte iniţiale mari,
- pun o mulţime de întrebări,
- nu fac multe angajamente verbale până la sfârşitul procesului de negociere.

1. Folosirea comportamentelor extreme. Unii negociatori, precum arabii sau chinezii, încep cu oferte sau cerinţe extreme. Alţii, precum americanii şi suedezii, încep cu o poziţie iniţială apropiată de ceea ce doresc.

Cercetările arată că poziţiile extreme tind să aibă rezultate mai bune. Dintre motivele care susţin această afirmaţie sunt:

- arată faptul că negociatorul nu va fi exploatat;
- extinde negocierile şi dă negociatorului o mai bună ocazie de a obţine informaţii despre oponent;
- lasă loc mai mult pentru negocieri;
- modifică părerile oponentului despre preferinţele negociatorului;
- arată oponentului că negociatorul doreşte să joace după normele uzuale;
- lasă negociatorul să câştige mai mult decât probabil o va face dacă se va folosi o poziţie mai puţin extremă.

2. **Promisiuni, ameninţări şi alte comportamente**. Pentru a influenţa cealaltă parte se pot folosi promisiuni, ameninţări, remunerări, nedezvăluiri, precum şi alte astfel de comportamente. Acestea sunt într-o foarte mare măsură influenţate de cultură. Japonezii şi americanii fac mai multe promisiuni decât brazilienii. În tabelul 5.5 sunt redate numărul de tactici verbale folosite la o sesiune de negociere de jumătate de oră. Japonezii se bazează în special pe recomandări şi angajamente.

Tabel 5.5. Diferenţe în comportamentele de negociere verbale

Comportament şi definiţie	JPN	KOR	RUS	GRM	UK	FR	SPN	BRZ	USA
Promisiune. O declaraţie în care sursa indică intenţia de a oferi ţintei o consecinţă întărită pe care receptorul ţintit o evaluează ca plăcută, pozitivă, răsplătitoare.	7	4	5	7	11	5	11	3	8
Ameninţare. Aceeaşi ca o promisiune, cu excepţia că	4	2	3	3	3	5	2	2	4

urmările, accentuate, sunt negative, neplăcute sau punitive.									
Recomandare. O declaraţie în care sursa prevede că se va întâmpla ţintei un eveniment plăcut. Această împrejurare nu este sub controlul sursei.	7	1	4	5	6	3	4	5	4
Atenţionare. Aceeaşi ca recomandarea, cu excepţia că urmările sunt considerate neplăcute.	2	0	0	1	1	3	1	1	1
Răsplată. O declaraţie a sursei considerată a crea consecinţe plăcute ţintei.	1	3	3	4	5	3	3	2	2
Pedeapsă. Aceeaşi ca răsplata, cu excepţia că urmările sunt considerate neplăcute.	1	5	1	2	0	3	2	3	3
Atracţie pozitivă. O declaraţie în care sursa arată că modul de comportamentul trecut, prezent sau viitorul viitor a fost, este sau va fi în conformitate cu normele sociale.	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Atracţie negativă. Asemănător apelului normativ pozitiv, cu excepţia că modul de comportament al ţintei nu este în conformitate cu normele sociale.	3	2	0	1	1	0	1	1	1
Angajare. O declaraţie a sursei cu scopul ca viitoarele ei oferte nu vor merge sub sau deasupra unui anumit nivel.	15	13	11	19	13	10	9	18	13
Autodezvăluire. O declaraţie în care sursa dezvăluie informaţii despre ei însăşi.	34	36	40	47	39	42	34	39	36
Întrebare. O declaraţie în care sursa solicită ţintei să dezvăluie informaţii despre aceasta.	20	21	27	11	15	18	17	22	20
Comandă. O declaraţie în care sursa sugerează ca ţinta să aibă un anumit comportament.	8	13	7	12	9	9	17	14	6
Nnumărul de ori în care a fost folosit cuvântul "TU" de fiecare negociator la o jumătate de oră	31,5	34,2	23,6	39,7	54,8	70,2	73,3	90,4	54,1
Numărul de "NU". Numărul de ori în care a fost folosit cuvântul "Nu" de negociatori la jumătate de oră.	1,9	7,4	2,3	6,7	5,4	11,3	23,2	41,9	4,5

3. Comportamentul nonverbal. Comportamentul nonverbal se referă mai degrabă la ceea ce fac oamenii nu la ceea ce spun. El mai este denumit uneori şi "limbajul tăcut". Comportamentul nonverbal cuprinde perioadele de tăcere, expresia feţei, atingerile corporale şi

suprapunerile în conversaţii. Japonezii, de exemplu, folosesc mai mult perioadele de tăcere decât partenerii lor americani sau brazilieni. În tabelul 5.6 sunt redate numărul de tactici nonverbale folosite la o sesiune de negociere de jumătate de oră. De asemenea, brazilienii se bazează foarte mult în negocieri pe comportamentul nonverbal.

Tabel 5.6. Diferenţe între comportamentul negocierilor nonverbale

Comportament şi definiţie	JPN	KOR	RUS	GRM	UK	FR	SPN	BRZ	USA
Perioadă de tăcere. Numărul de pauze în conversaţie de cel puţin 10 secunde la 30 minute.	5,5	0	3,7	0	2,5	1,0	0	0	3,5
Expresia feţei. Număr de minute în care negociatorii privesc faţa oponenţilor lor pe o perioadă de 10 minute aleasă aleator.	1,3	9,9	8,7	10,2	9,0	16,0	13,7	5,2	3,3
Atingerea. Atingeri reciproce întâmplătoare al negociatorilor pe oră (exclusiv strângerile de mână)	0	0	0	0	0	0,1	0	7	4
Suprapunerea discuţiilor. Numărul de ori (la 10minute) în care ambele părţi vorbesc în acelaţi timp	12,6	22,0	13,3	20,8	5,3	20,7	28,0	28,6	10,3

5.9. Folosirea trucurilor "murdare" în negociere

Uneori negociatorii apelează la tactici considerate "trucuri murdare" de către cealaltă parte. Totuşi, trebuie menţionat că ceea ce se consideră truc murdar de către una din părţi poate fi un lucru total acceptabil în altă cultură şi un mod obişnuit de a aborda negocierile. Tabelul 5.7 prezintă o scurtă listă de trucuri murdare şi modul cum pot fi ele tratate.

Tabel 5.7. Trucuri murdare şi răspunsurile aferente în timpul negocierilor internaţionale

Truc murdar	Exemplu (Ex) şi răspuns eficient (R)
Decepţie deliberată	
Fapte false	R: Dacă nu aveţi un motiv plauzibil să vă încredeţi în cineva, nu o faceţi"
Autoritate ambiguă	R: În regulă. Vom trata problema ca un fapt obişnuit în care nici o parte nu este implicată" sau "Bun, mergeţi la şef şi eu mă voi gândi la această problemă. Apoi, mâine fiecare dintre noi poate sugera modificări".
Intenţii dubioase	R: Adu cărţile şi să construim un sistem de cădere de acord. Este mai puţin decât dezvăluirea deplină şi nu acelaşi lucru cu decepţia.
Război psihologic:	Tactici desemnate să facă interlocutorul să se simtă neconfortabil în aşa fel încât să dorească în subconştient să încheie negocierile cât de repede posibil.
Situaţie stresantă	Ex: Cameră prea caldă sau friguroasă, fără locuri speciale de discutat, prea multe atingeri etc. R: Adu-o şi schimb-o.
Atacuri personale	Ex: Oponenţii comentează despre hainele lor, înfăţişare ("Ai fost treaz toată noaptea?", situaţia creată (întreruperea cu alte afaceri, făcâd să se aştepte), inteligenţa (făcând interlocutorul să repete lucrurile, nu să le asculte, refuzul de a avea contact ocular. R: Recunoaşterea anulează de regulă efectul. Aducerea ei la cunoştintă o

	anulează de regulă.
Rutina Băiat bun/băiat rău	Ex: "Preţul este de 10 milioane (băiat rău)". "Nu, este 9,5 (milioane (băiat bun). R: "De ce crezi că 10 milioane este un preţ rezonabil? Care sunt motivele tale?" Urmat de o atenţionare "Dacă este 10 milioane, X se va întâmpla".
Tactici de presiuni poziţionale:	Tactici de negociere destinate a structura o situaţie în aşa fel încât doar o singură parte să poată face concesii.
Refuzul de a negocia	R: Întrebaţi de ce refuză să negocieze. Se consideră slabi? Sugeraţi alternative: negocierea printr-un terţ, negocierea în particular, trimiterea de scrisori etc.
Cereri extreme	Ex: Solicitarea a 20 de milioane când de fapt valoarea este 5 milioane. R: Întrebări de ce preţ este considerat rezonabil.
Cereri crescânde	Ex: Facerea unei concesii şi apoi adăugarea de noi cerinţe sau amintirea unor cereri mai vechi. R: Supune-ţi cu tact atenţiei situaţia şi apoi faceţi o pauză în timp ce vă gândiţi la problemele pe care doriţi să le negociaţi în continuare.
Tactici de blocare	Ex: Angajarea la un curs de acţiune, de regulă public. În mod paradoxal, se întăreşte poziţia de negociere în timp ce se slăbeşte controlul asupra situaţiei R: Nu luaţi blocajul în serios. Rezistaţi blocajului după principiul: "Inţeleg că sunteţi subordonat lui X, însă practica mea nu duce niciodată la presiune".
Partener dificil	Ex: "Sunt de acord, însă partenerul meu (şeful) nu". R: "Daţi-ne-o în scris şi/sau negociaţi-o direct cu partenerul dificil".
Întârziere calculată	Ex: Aşteptaţi până la ora 10. (Pericol: dacă ora 10 soseşte cealaltă parte poate continua să aştepte). R: Faceţi explicită tactica întârzierii şi negociaţi pe acest subiect. De asemenea, stabiliţi termene pentru obiective (cum ar fi începerea negocierilor cu o altă firmă).
Ia-o sau părăseşte-o	Ex: Ignoraţi situaţia sau recunoaşte-ţi-o explicit, faceţi-i să cunoască ce pierd dacă nu se ajunge la un acord şi căutaţi un mod onorabil de a ieşi din situaţie.

Brazilienii obişnuiesc să folosească în negociere faptele false. Modul de rezolvare a situaţiei este de a nu accepta datele ca adevărate. Un alt exemplu îl constituie autoritatea ambiguă. Are cealaltă parte autoritatea să semneze acordul astăzi? În cele mai multe cazuri chinezii şi japonezii nu au această autoritate. Ei trebuie să raporteze şefilor lor şi să aştepte instrucţiuni. Orice încercare din partea lor de a a obţine concesii în schimbul unui acord imediat poate fi considerată un truc murdar deoarece ei nu au autoritatea să autorizeze nimic.

Alte trucuri murdare pot fi clasificate în război pshihologic şi presiune poziţionale. În tratarea acestor trucuri este important ca cealaltă parte să discute calm celelalte aspecte acordului, realizarea unei contraoferte, ignorarea ofertei sau ieşirea de la întâlnire.

Important de menţionat este că în negocierile internaţionale oamenii folosesc o mare varietate de tactici, incluzând tactici murdare, şi cealaltă parte trebuie să fie pregătită să le contracareze şi să găsească un mod de ale rezolva. Aceasta va depinde de situaţie. Managerii din diferite culturi vor da răspunsuri diferite. Tabelul 5.8 furnizează unele exemple ale tipurilor de caracteristici necesare în negocierea eficientă.

Tabel 5.8. Caracteristici necesare unui manager internaţional pentru a fi un negociator eficient

Manageri americani:	**Manageri japonezi**:
Pregătirea şi planificarea deprinderilor, Gândirea sub presiune,	Dedicare muncii, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea,

Judecată şi inteligenţă, Expresivitate verbală, Cunoaşterea produsului, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea, Integritatea	Câştigarea respectului şi încrederii, Integritate, Deprinderi de ascultare, Perspectivă largă, Expresivitate verbală
Manageri chinezi (Taiwanezi) Persistenţă şi determinare, Câştigarea respectului şi încrederii, Pregătirea şi planificarea deprinderilor, Cunoaşterea produsului, Interes, Judecată şi inteligenţă	Manageri brazilieni: Pregătire şi planificare deprinderi, Gândire sub presiune, Judecată şi inteligenţă, Expresivitate verbală, Cunoaşterea produsului, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea, Competiţia

5.10. Puterea de negociere

Rezultatul negocierii depinde în mare măsură de puterea de negociere a părţilor. Aceasta depinde la rândul ei de alternativele privind disponibilitatea resurselor pe care le au la dispoziţie ambele părţi. Un investitor străin care poate oferi acces la capital, tehnologie, know-how managerial, deprinderi de marketing şi noi locuri de muncă va fi într-o poziţie de negociere favorabilă dacă nu există alte surse alternative la aceste avantaje. O ţară cu o piaţă mare sau cu resurse umane şi materiale atractive va fi de asemenea într-o poziţie de negociere favorabilă, dacă firma străină caută pe piaţă mare, respectiv o forţă de muncă calificată sau resurse materiale. Totuşi, această poziţie avantajoasă este influenţată şi de atractivitatea şi oportunităţile oferite de alte ţări.

În puterea de negociere există şi o dimensiune a timpului. Puterea de negociere a investitorului poate fi foarte ridicată înainte de angajamentul iniţial de a investi şi se poate reduce odată ce acest capital a fost vărsat. Dacă tehnologia este de vârf, dinamică, poziţia firmei străine poate fi în continuare ridicată datorită dependenţei ţării gazde de inovările tehnologice ale firmei ofertante. Invers, dacă tehnologia este învechită ţara gazdă poate renunţa uşor şi achiziţiona tehnologie modernă din altă parte.

5.11. Deprinderi de negociere

Factorul decisiv în determinarea rezultatului unei situaţii specifice de negociere îl reprezintă deprinderile de negociere al persoanelor care participă la acest proces.

Pentru a ilustra largul domeniu al “artei negocierilor” vom prezenta câteva dintre aspectele esenţiale ale unui program de instruire al managerilor:

- Modul de pregătire al negocierilor;
- Alegerea poziţie corespunzătoare în negociere;
- Folosirea întrebărilor pentru controlarea şi dirijarea negocierilor;
- Strategii ofensive/defensive eficiente, precum:
- Retrageri politicoase;
- Inversări;
- Prefăcătorii;
- Încrucişări;
- Agent cu autoritate limitată;
- Baiat bun – băiat rău;
- Neînţelegeri intenţionate.

- Folosirea tehnicilor de comunicare nonverbale pentru a-l citi pe oponent şi a înţelege faţa ascunsă a discuţiilor.

Un alt mod de a ilustra complexitatea negocierilor internaţionale îl constituie prezentarea greşelilor majore făcute în procesul de negociere. Au fost identificate în acest sens 19 greşeli majore, grupate în patru categorii mari, intercorelate: empatie, rolul guvernelor, caracteristici de luare a deciziilor şi organizarea negocierilor.

Limba poate fi o altă povară în calea negocierilor. Pe lângă timpul necesar traducerilor, importantă este şi semnificaţie cuvintelor. Traducerea greşită poate întrerupe negocierile deoarece nu pot fi prezentate corespunzător poziţiile părţilor implicate. Pe lânga traducere, membrii echipei de negociere trebuie să cunoască semnificaţie gesticii şi limbajul corpului.

5.12. Reguli pentru reuşita în negocierile internaţionale

Pentru reuşita în negocierile internaţionale, literatura de specialitate recomandă respectarea anumitor reguli, pe care le redăm în tabelul 5.9.

Tabel 5.9 Reguli practice pentru succesul în negocierile internaţionale

Regula	***Descriere***
	Înainte de negociere
1.	Fiţi siguri că ceea ce negociaţi este negociabil.
2.	Definiţi ce înseamnă a "câştiga" în negocieri". Fiţi ambiţioşi, dar în acelaşi timp şi realişti.
3.	Oferiţi fapte.
4.	Elaboraţi câte o strategie pentru fiecare cultură şi fiecare etapă de negociere. Mai întâi decideţi-vă cum să faceţi propunerea. Apoi, decideţi-vă dacă folosiţi o tehnică de cooperare sau una competitivă. După aceea, stabiliţi-vă prima ofertă. În final, monitorizaţi-vă concesiile.
5.	Trimiteţi o echipă competitivă. La negocieri nu se merge de unul singur. Folosiţi întotdeauna un interpret. Excludeţi avocaţii sau contabilii din echipa de negociere. În unele cazuri folosiţi un intermediar. Nu schimbaţi negociatorii în timpul negocierii.
6.	Alocaţi-vă suficient timp pentru negociere. Nu spuneţi celeilalte părţi când veţi pleca.
	Începutul negocierii
7.	Pregătiţi-vă "terenul". Stabiliţi o agendă de lucru. Monitorizaţi amenajarea fizică. Tonul face muzica.
	Negocierea
8.	Verificaţi informaţia.
9.	Controlaţi-vă limbajul.
10.	Persuasiunea este o artă. Argumentele trebuie susţinute cu elemente solide.
11.	Mergeţi în acelaşi ritm cu localnicii. Cel mai important lucru este să faceţi pauze.
12.	Partcicipaţi şi la întâlniri neoficiale. Atitudinile pof fi schimbate în asemenea situaţii.
13.	Faceţi impresie.
14.	Uşile închise nu aduc câştiguri fie şi parţiale ci doar pierderi.

15.	Nu ameninţati.
16.	Semnaţi acordul înainte de plecare.
17.	Ambele părţi trebuie să fie de acord cu semnificaţia a ceea ce s-a semnat.
18.	Fiţi gata să renunţaţi la unele elemente preferate din propriul contract.
	Dincolo de contract
19.	Discuţiile sunt întodeauna preferate declaraţiilor amabile.
20.	Reţineţi: fără relaţii nu există afaceri.

Teste

1. Negociaţi preţul cu un furnizor american, care tocmai v-a spus: "Dacă nu acceptaţi oferta mea acum, s-ar putea să nu mai aveţi o altă şansă." El foloseşte aceste cuvinte dure pentru a:

a. vă speria.
b. vă faceţi să credeţi că pierdeţi o oportunitate.
c. vă arăta că americanii cred în discuţiile directe.
d. abandona afacerea.

2. Într-o negociere de succes în America de Sud, va trebui să începeţi prin a:

a. face concesii celeilalte părţi pentru a vă arăta buna credinţă.
b. prezenta informaţiile despre afacerea dumneavoastră.
c. convinge parteneul să accepte oferta iniţială.
d. stabili relaţii personale.

3. O firmă japoneză a acceptat propunerea dumneavoastră de a le face o vizită pentru a prezenta gama de produse, inclusiv o prezentare tehnică, şi discutarea preţului. După o lună nu a mai dat nici un semn de viaţă. Ce trebuie să faceţi?

a. Nimic. Dacă erau interesaţi trebuiau să vă contacteze.
b. Să îi sunaţi pentru a întreba ce se întâmplă.
c. Le trimiteţi o scrisoare.
d. Veţi face o altă călătorie.

4. Vizitaţi Arabia Saudită pentru a propune înfiinţarea unei societăţi mixte. Doriţi să discutaţi cu preşedintele companiei. Tebuie să stabiliţi această întâlnire:

a. în biroul preşedintelui companiei, la o zi după ce aţi sosit.
b. la cină, după ce l-aţi vizitat la birou.
c. acasă la preşedintele companiei.
d. în timpul unui seminar deschis cu managerii companiei în prima zi.

5. Un negociator cheie arab vă vizitează la birou. Ştiţi că stabilirea unor raportui personale este foarte importantă pentru el. Ce veţi face?

a. îl veţi invita acasă, să vă cunoască familia.
b. îl propuneţi să mergeţi cu el la cumpărături pentru familie la un magazin recunoscut.
c. cumpăraţi două bilete la un film pe care el a spus că ar vrea să-l vadă.
d. îl veţi întreba dacă doreşte să ia cina cu dumneavoastră după expunere.

6. Vizitaţi un oraş istoric arab. Admiraţi o piesă antică şi întrebaţi vânzătorul stradal cât costă. El vă răspunde: "Cât aţi da pe ea?" El spunea asta pentru a:

a. vedea câţi bani aveţi.
b. vedea care este ultima dumneavoastră ofertă.
c. stabili o legătură cu dumneavoastră.
d. vedea dacă doriţi cu adevărat să cumpăraţi.

7. În negocierile cu parteneri sud americani veţi:

a. servi rapid băutura oferită şi veţi trece la negocieri

b. servi în tihnă băuturile oferite şi veţi discuta despre ţara şi oraşul lor
c. refuza băutura oferită şi veţi trece la afaceri
d. fi punctual, deşi ei întârzie deseori
8. Negociatorii englezi:
a. sunt politicoşi
b. inventivi, cu inspiraţii de moment
c. schimbă echipa de negociere pe parcurs
d. respectă cu sfinţenie cele convenite
9. Negociatorii italieni:
a. se tocmesc continuu
b. ştiu să glumească
c. apreciază paharele pline şi femeile frumoase
d. apreciază complimentele
10. Negociatorii chinezi:
a. sunt ospitalieri
b. apreciază complimentele
c. manifestă reţinere faţă de partenerii femei
d. aduc în discuţii relaţiile politice
11. În negocierile internaţionale cea mai importantă etapă este construirea relaţiilor interpersonale.
a. adevărat
b. fals
12. Negociatorii chinezi nu au autoritatea să facă un angajament final
a. adevărat
b. fals

BIBLOGRAFIE

10. Bosrock, M.M., Maniere şi obiceiuri europene de business, Editura, Meteor Business, Bucureşti, 2009.
11. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
12. Morrison, T., Wayne, A.C., Douress, J.J., Doing Business Around the World, Prentice Hall Press, Paramus, NJ, 2001.
13. Popa, I., Negociere comercială internaţională, Editura Economica, Bucureşti, 2008.
14. Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
15. Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

UNITATEA DE STUDIU (US) 6

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE INTERNAŢIONALE

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 6

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- clasificarea managerilor internaţionali;
- identificarea factorilor care influenţează selectarea personalului internaţional;
- prezentarea politicilor de selectare a personalului în managementul internaţional;
- precizarea celor mai importante criterii de selecţie a personalului internaţional;
- descrierea metodelor de selecţie a personalului internaţional;
- definirea conceptului de instruire în contextul diferitelor culturi;
- identificarea principalelor tipuri de programe de instruire internaţională;
- explicarea modului în care funcţionează un asimilator cultural şi a importanţei acestuia;
- prezentarea diferenţelor culturale în instruire;
- definirea motivaţiei şi descrierea acesteia ca proces psihologic;
- evaluarea teoriei ierarhiei nevoilor în context internaţional;
- prezentarea teoriei factorilor duali şi a modului în care poate fi folosită satisfacţia salariatului în managamentul resurselor umane internaţionale;
- descrierea teoriei dobândirii succesului şi ilustrarea modului în care ea poate folosi la motivarea salariaţilor internaţionali.
- identificarea diferenţelor culturale în evaluarea performanţelor şi compensarea personalului;
- prezentarea şi compararea stilurilor de management ale managerilor din diferite ţări.

6.1. Clasificarea managerilor internaţionali

Managerii care îşi desfăşoară activitatea pe arena internaţională pot fi clasificaţi din mai multe puncte de vedere.

Din punct de vedere al naţionalităţii managerilor angajaţi de firmele internaţionale, aceştia se grupează în trei categorii:

1. **Manageri din ţara de origine (expatriaţii)**. Expatriaţii sunt manageri din ţara de origine a firmei internaţionale şi care trăiesc/lucrează în străinătate. Ei sunt de regulă manageri de nivel mediu şi superior.

2. **Manageri din ţara gazdă (locali)**. Managerii locali sunt angajaţi din ţara gazdă fillialei firmei internaţionale. Ei sunt de regulă manageri de nivel mediu şi inferior.

3. **Manageri din terţe ţări**. Aceşti manageri nu aparţin nici ţării de origine şi nici celei gazdă. Ei sunt folosiţi de firmele multinaţionale care se află într-un stadiu avansat de internaţionalizare.

În prezent a apărut o nouă categorie de manageri numiţi **manageri "globali"**. Aceştia cunosc mai multe limbi şi au o experienţă bogată. Ei nu sunt neapărat din terţe ţări.

Din punct de vedere istoric, expatriaţii au fost prima categorie de manageri folosiţi de firmele internaţionale. Firmele multinaţionale americane şi europene au folosit expatriaţii în ţările subdezvoltate şi manageri locali în ţările dezvoltate. Japonia au folosit însă expatriaţii în toate zonele geografice.

6. 2. **Selectarea personalului internaţional**

Selectarea personalului internaţional se face diferit faţă de a celui intern datorită unor factori mai complecşi care acţionează pe arena internaţională şi a numeroaselor dificultăţi întâmpinate de salariaţi în străinătate. Unele dintre acestea sunt prezentate în tabelul 6.1.

Tabel 6.1. Dificultăţi întâmpinate de salariaţii din terţe ţări

Dificultăţi	Explicaţii
Blocarea promovării	Firmele au tendinţa de a promova personal din ţara de origine
Incertitudinea transferului	Nu se ştie cu siguranţă durata transferului următor, ţara în care va fi transferat, poziţia pe care o va avea şi autonomia pe care o va avea
Diferenţa de venituri	Salariaţii din terţe ţări sunt mai slab plătiţi decât cei din ţara de origine
Dificultăţi de adaptare şi familiarizare	Tendinţa naturală a noului venit este de a face greşeli
Evitarea proiectelor pe termen lung	Ţara de origine se concentrează în special pe proiecte pe termen scurt, fără riscuri
Delegarea insuficientă de autoritate	În decizii importante nu se delegă autoritatea personalului din terţe ţări
Lipsa de angajare în continuarea organizaţiei ţării gazdă	Managerii din ţările gazdă sunt convinşi că personalul din terţe ţări este mai puţin angajat în continuarea activităţii organizaţiei din ţara gazdă
Stil de conducere neadecvat	Tendinţa de imitare a stilului de conducere a personalului din ţara de origine

6.2.1.**Factori care influenţează selectarea personalului internaţional**

Factorii care influenţează selectarea personalului internaţional pot fi grupaţi în trei categorii: caracteristicile firmei, caracteristicile persoanelor individuale şi caracteristicile ţării străine.

a. **Caracteristicile firmei** care influenţează selectarea personalului sunt:
- ramura din care face parte întreprinderea: industrie, servicii etc.;
- nivelul tehnologic al firmei;
- caracterul pieţei: naţională sau internaţională;
- vechimei firmei;

- structura firmei: globală, matricială etc.;
- gradul de anagajare în afacerile internaţionale;
- stilul managerial;
- costurile.

b. **Caracteristicile persoanelor individuale disponibile** mai relevenate sunt:

- motivaţia;
- sănănatea;
- capacitatea de a învăţa limbi străine;
- considerentele familiale;
- inventivitatea şi iniţiativa;
- adaptabilitatea;
- planificarea carierei;
- aspectele financiare.

c. **Caracteristicile ţării străine** ce influenţează selecţia sunt:

- nivelul dezvoltării tehnologice şi economice;
- stabilitatea politică şi sentimentele naţionaliste;
- gradul de control al investiţiilor străine şi politicile de imigrare;
- disponibilitatea personalului calificat şi cu experienţă managerială şi nevoia de a promova managerii locali;
- mediul socio-cultural.

Politici de selectare a personalului în managementul internaţional

Politicile de selectare a personalului internaţional se adoptă în funcţie de caracterul firmei: etnocentrică, policentrică, regiocentrică şi geocentrică.

Politica etnocentrică presupune ca poziţiile principale din firmă să fie deţinute de cetăţenii ţării de origine. Aceştia sunt denumiţi expatriaţi. Adoptarea acestei politici are avantajul că se foloseşte experienţa personalului propriu al firmei, superior calificat, în multe ţări în curs de dezvoltare neexistând calificările necesare. În plus, personalul propriu este familiar cu tehnicile şi metodele de management ale firmei. De asemenea, firma se asigură că filialele urmează politica generală a companiei. Alegerea acestei politici are drept consecinţă angajarea unor persoane loiale companiei.

Politica geocentrică presupune ca poziţiile principale din firmă să fie deţinute de cetăţenii ţării gazdă. Aceştia sunt deja familiari cu limba, cultura şi obiceiurile locale, fiind de un real folos în stabilirea de relaţii bune cu clienţii. Politica geocentrică este mai puţin costisitoare de cât cea etnocentrică, fiind indicată în ţările cu un puternic grad de naţionalism.

Politica regiocentrică presupune ca poziţiile principale din firmă să fie deţinute de cetăţenii dintr-o anumită regiune geografică.

Politica policentrică presupune ca poziţiile principale din firmă să fie deţinute de cei mai competenţi manageri, indiferent de naţionalitate. Ea este mai puţin costisitoare decât politica etnocentrică, personalul fiind mai capabil de o mare flexibilitate culturală.

Diferenţele dintre aceste politici sunt prezentate în detaliu în tabelul 6.2.

Tabel 6.2. Politici de selectare a personalului internaţional

	Politica etnocentrică	Politica policentrică	Politica regiocentrică	Politica geocentrică
Complexitatea firmei	Complexă în ţările de origine Simplă în ţările gazdă	Variată şi independentă	Puternică în regiune	Complexitate crescândă la scară mondială

Autoritate în luiare deciziei	Ridicată la sediul central	Relativ scăzută la sediul central	Sedii regionale puternice	Locală
Evaluare şi control	Standarde ale ţării de origine	Local	Regional	Standarde globale şi locale
Recompens e şi stimulente	Mari în ţările de origine Mici în filiale	O mare varietate	În funcţie de realizările locale	În funcţie de realizările locale
Fluxul informaţiei	Mare	Mic	Mic spre sediul central Mare spre sediile regionale	În ambele sensuri
Identificare geografică	Naţionalitatea proprietarului	Naţionalitatea ţării gazdă	Firmă regională	Firmă globală, cu identificare locală
Mod de recrutare	Personal din ţara de origine pe poziţii cheie în toată lumea	Cei mai buni oameni de oriunde din lume pe poziţii cheie oriunde în lume	Personal din regiune pe poziţii cheie în regiune	Persoane locale pe poziţii cheie în propria ţară

6.2.3. Criterii de selecţie a personalului internaţional

Criteriile de selecţie a personalului din ţară nu sunt suficiente şi pentru alegerea persoanelor care vor lucra în străinătate. Pe lângă caracteristicile generale ale individului şi experienţa în muncă trebuie luaţi în considerare şi unii factori de mediu, aşa cum rezultă din tabelul 6.3.

Tabel 6.3. Criterii de selecţie a personalului internaţional

Caracteristici generale	Caracteristici privind experienţa	Factori de mediu
1. Sârguinţă în muncă	1. Competenţă tehnică	1. Cunoaşterea activităţii internaţionale a firmei
2. Abilitatea de a se înţelege cu alţii	2. Experienţă profesională de afaceri	2.Cunoaşterea limbii locale
3. Persuasiune	3. Performanţe trecute	3. Cunoaşterea pieţei străine unde va fi asignat
4. Inventivitate	4. Cunoaşterea pieţelor, produselor şi politicilor firmei	4. Contacte pe piaţa străină
5. Iniţiativă şi imaginaţie	5. Expunerea anterioară la culturi străine	Factori personali
6. Independenţă	6. Eficienţă	1. Motivare
7. Uşurinţa în luarea deciziilor	7. Cunoaşterea muncii de efectuat	2. Vârstă
8. Perspicacitate	8. Abilitatea de a delega	3. Sănătate
9. Prevedere	9. Abilitatea de angaja salariaţi competenţi	4. Situaţia familială
10. Capacitatea de a judeca oamenii	10. Abilitatea de evaluare a activităţii altora	5. Numărul şi vârsta copiilor

11. Curiozitate intelectuală	11. Abilitatea de a se exprima orla şi în scris	6. Carismă
12. Responsabilitate	12. Orientare spre profit	7. Modul de a se îmbrăca
13. Obiectivitate	13. Receptivitate la idei noi	8. Demnitate şi integritate
14. Flexibilitate	14. Atitudine nexenofobă	9. Stabilitate emoţională
15. Tehnica de a vinde	15. Lipsa de prejudecăţi	10. Sociabilitate
16. Autodisciplină	16. Loialitate faţă de firmă	11. Simţul umorului
17. Onestitate	17. Spirit cooperant	
18. Capacitatea de asimila noul		
19. Capacitatea de a învăţa limbi străine		
20. Adaptabilitate		

6.2.4. **Metode de selectare a personalului internaţional**

Odată terminat procesul de recrutare, urmează examinarea candidaţilor aleşi. Cele mai obişnuite metode de selecţie a personalului internaţional sunt testele şi interviurile.

a.**Testele**. Folosirea testelor în procesul de selecţie pare să fie o abordare aproape”demodată’ în special pentru poziţiile de nivel superior. Chiar şi determinarea abilităţilor de comunicare testele sunt folosite din ce în ce mai puţin.

Firmele americane preferă testarea, folosind în spceial testele de management şi testele psohologică, pe când cele europene preferă testarea psihologică. Testele psihologice par să aibă însă o valoare îndoielnică, dând o indicaţie vagă asupra sensiblităţii la mediile culturale diferite. Mai relevant pare să fie Testul California, care măsoară gradul de etnocentrism, un nivel ridicat al acestuia prefigurând eşecul muncii în străinătate. De asemenea, folosirea percepţiilor tematice, care măsoară prejudecăţile, stereotipiile şi viziunea îngustă asupra lucrurilor par să aibă o utilitate practică mai mare.

b.Interviurile. Interviurile detaliate ale candidaţilor şi partenerilor lor de viaţă sunt considerate cea mai bună metodă de selecţie în managementul internaţional. Ele au o relevanţă specială pentru candidaţii care pot eşua în activităţile internaţionale.

Problemele care trebuie verificate prin interviu sunt similare cu cele din tabelul 6.4. Acest tabel poate servi la ierarhizarea candidaţilor deoarece pentru fiecare candidat se menţionează la fiecare poziţie dacă este corespunzător sau nu pentru asignarea externă.

Tabel 6.4. Listă cu problemele ce trebuie verificate prin interviu

1. **Motivaţia**
- Motivele şi gradul de interes pentru activitatea respectivă
- Dorinţa de a lucra în străinătate, verificată de preocupările anterioare, ca limbi cunoscute, călătorii in străinătate, lectură etc.
- Înţelegerea reală a modului de lucru şi viaţă în străinătate
- Atitudinea partenerului faţă de plecarea în străinătate
2. **Sănătatea**
- Probleme de sănătate ale candidaţilor
3. **Capacitatea de a învăţa limbi străine**
- Potenţialul de învăţare a limbilor străine

- Cunoştinţele de limbi străine în raport de necesitatea asignării
4. **Considerente familiale**
- Numărul de plecări în străinătate şi frecvenţa acestora
- Probleme pe care le-a avut în aceste deplasări
- Numărul de copii şi vârsta fiecăruia
- Divorţuri anterioare, moartea unor membrii de familie, soliditatea familiei
- Reacţia membrilor de familie la plecarea în străinătate
- Existenţa unor probleme de educaţie în familie
5. **Inventivitate şi iniţiativă**
- Gradul de independenţă a candidatului
- Capacitatea de a realiza unele acţiuni simultan
- Posibilitatea de a depăşi limitele şi barierele ce pot apărea
- Posibilitatea de a activa fără o definire clară a responsabilităţilor şI autorităţii în asignarea străină
- Capacitatea de a explica scopul şi filozofia firmei muncitorilor şi managerilor locali
- Posibilitatea de a lucra fără supraveghere, fără un sistem de comunicaţii normal şi fără servicii de sprijin adecvate
6. **Adaptabilitate**
- Sensibilitatea faţă de alţii, gradul de cooperare şi ascultare a opiniilor altora şi capacitatea de a face compromisuri
- Reacţia la noile situaţii şi efortul de a înţelege şi aprecia diferenţele
- Sensibilitatea la cultura locală, capacitatea de a face conexiuni între culturi
- Reacţia la critică
- Capacitatea de a stabili contacte cu corespondenţii săi din străinătate
- Răbdarea de a rezolva problemele
- Flexibilitate
7. **Planificarea carierei**
- Corespondenţa dintre asignare şi ascensiunea candidatului faţă de companie
8. **Aspecte financiare**
- Probleme financiare şi/sau legale ce pot afecta asignarea

O procedură de intervievare considerată eficientă este “**Four-Hour Environmental Interview**”, elaborat de firma Mobil Oil, care presupune cel puţin un interviu şi pentru partenerul de viaţă. Prima parte a interviului se referă la condiţiile generale de viaţă în străinătate. Intervievatorii prezintă diapozitive, fotografii etc. privind ţară străină şi poartă apoi o discuţie despre cultura ţării străine. A doua parte a interviului se concentrează pe discuţiile dintre candidat şi soţie privind activitatea în străinătate, urmărindu-se liniştirea partenerului de viaţă cu privire la munca în străinătate. Din discuţii intervievatorii apreciază şansele de succes în rezolvarea conflictelor dintre soţi în timpul asignării. A treia parte a interviului are caracter tehnic, vizând capacitatea candidatului de corespunde din punct de vedere asignării. În caz de reuşită la interviu, după câteva zile firma face o ofertă de muncă ce cuprinde descrierea activităţilor ce vor fi desfăşurate în străinătate, salariul şi alte avantaje pe cale le va avea candidaul. Acesta are apoi la dispoziţie cca. două săptămâni pentru a răspunde ofertei.

O altă procedură de intervievare des folosită este cea denumită ”**Verificarea adaptabilităţii**”. Obiectivul acesteia este de a face conştientă familia candidatului de situaţiile de stress şi crizele ce pot apărea în timpul asignării, prevenind astfel eşecul muncii în străinătate printr-un “NU” înaintea transferului. Interviul este condus de un psiholog, psihiatru sau directorul de personal instruit în aceste tehnici. Intervievatorul urmăreşte reacţiile la discuţiile privind situaţiile de stress şi criză pentru a determina şansa de reuşită a familiei în asignarea externă.

6.3. Instruirea managerilor internaţionali

Instruirea este procesul de schimbare a comportamentelor şi atitudinilor salariaţilor cu scopul creşterii probabilităţii atingerii obiectivelor. Instruirea se va face în funcţiei de caracterul firmei: etnocentric, policentric, regiocentric sau geocentric.

Programele de instruire pot fi standardizate sau adaptate. Programele standardizate presupun formarea deprinderilor privind folosirea instrumentelor specifice de luare a deciziilor cum ar fi analiza cantitativă, care se aplică în acelaşi mod în toată lumea. Unele concepte bazate pe comportament, cum sunt comunicarea, motivarea, conducerea sunt şi ele abordate odată cu instruirea standardizată. După aceasta se foloseşte un program specific pe regiuni. Firmele mici utilizează programe standardizate, iar firmele multinaţionale îşi elaborează programe proprii.

Programele adaptate sunt elaborate cu scopul de a satisface cerinţele specifice ale participanţilor. Această instruire este de regulă realizată înaintea asignării de managerii care lucrează sau au lucrat în ţara sau regiunea unde sunt trimişi cursanţii. Adesea se face şi o instruire în ţara gazdă.

În cadrul acestor programe poate fi folosită şi autoevaluarea. Aceasta presupune determinarea de către manageri a stilului propriu de conducere, care poate fi factual, intuitiv, analitic sau normativ.

Managerul factual se bazează pe informaţiile disponibile, iar deciziile le ia pe baza acestor date.

Managerul intuitiv este imaginativ şi inovativ şi poate aborda uşor subiecte diferite.

Managerul analitic este sistematic şi logic evaluând atent alternativele.

Managerul normativ este idealist şi este preocupat de modul cum pot fi rezolvate lucrurile. Fiecare manager poate avea desigur caracteristici combinate.

Tabelul 6.5 prezintă modul în care influenţează stilul managerial planificarea, evaluarea performanţelor, luarea deciziilor şi antrenarea.

Tdebel 6.5. Caracteristici culturale ale stilurilor şi activităţilor manageriale

Activitatea	Stil factual	Stil intuitiv	Stil analitic	Stil normativ
Planificare	Concentrare asupra faptelor de moment. Managerii clarifică situaţia existentă.	Concentrare spre viitor. Managerii stabilesc obiective	Trecutul, prezentul şi viitorul sunt intercorelate. Managerii elaborează strategii şi tactici.	Concentrare asupra trecutului. Managerii revizuiesc şi evaluează ceea ce s-a realizat cu scopul de a stabili noi direcţii de acţiune.
Evaluarea performanţ elor	Evaluarea deprinderilor (înregistrarea faptelor)	Concentrarea asupra potenţialului (identificarea posibilităţilor)	Evaluarea performanţelor având în vedere câţiva factori (individul, situaţie, managerul, mediul)	Insistarea asupra procesului de evaluare a performanţelor, relaţiilor şi împărtăşirea percepţiilor (înţelegerea de către fiecare a celuilalt)
Luarea deciziilor	Deciziile sunt bazate pe fapte şi investigaţii ample; bine documentaţi.	Deciziile sunt legate de imaginaţie, gândire, verificări şi erori, asumarea riscului.	Deciziile sunt rezultatul unui mod sistematic de identificare a opţiunilor, alternativelor, şi evaluate în	Deciziile sunt strâns legate de sistemele de valori existente în cadrul echipei, organizaţiei sau culturii respective.

			conformitate cu un set de criterii pro şi contra bine analizate	
Antrenarea	Fiecare persoană tebuie să-şi găsească propria cale. Managerul poate doar facilita procesul prin clarificarea faptelor.	Managerul motivează salariaţii pentru descrierea unei situaţii "posibile" atrăgătoare pentru el.	Antrenarea este organizată sistematic, printr-o abordare pas cu pas.	Ipoteza de bază care subliniază abordarea evaluativă spre antrenare este că punctele forte şi slabe trebue evaluate corect şi tratate cu grijă.

În multe cazuri aceste stiluri personale sunt analizate în funcţie de cultură. De exemplu, tabelul 6.6 descrie cele patru abordări în funcţie de modul cum vor fi ele realizate în fiecare cultură. Această integrare pe bază geografică permite participanţilor o mai bună înţelegere e efectelor interculturale asupra stilurilor lor de management.

Tabel 6.6. Stiluri de management aplicate la cinci culturi

Stil de management	Culturile europene	Culturile nord-americane	Culturile africane	Culturile asiatice	Culturile sud-americane
Factual	Semnificaţiile sunt în indivizi Teoretic versus practic Inconsistent	Indivizii se bazează pe cuvântul spus Experienţa profesională este considerată importantă Pragmatic	Semnificaţiile vin din mediu Timpul este considerat flexibil	"Lucrurile" sunt vii Semnificaţiile sunt pretutindeni; în oameni, lucruri. Nu există o delimitare clară între lumea internă şi cea externă Simţirea este o iluzie	Atingerile sunt o parte importantă a comunicării Senzual Atras spre poezie, artă, literatură
Intuitiv	Îi place jocul cu ideile Creativ şi imaginativ Îi place să exploreze noi domenii	Caută idei ce pot fi folosite Îi place să înveţe Poate fi considerat uneori "naiv" (idei simpliste)	Supersitiţios Ideile le obţine din discuţiile de grup Percepţia este cel puţin tot atât de importantă ca realitatea	Foarte "spiritual" Un sentiment pronunţat de unitate al multor persoane Metafizic	Încurajează diferenţele de opinii, idei; stimularea schimbului de opinii Trecerea de la o idee la alta Emoţional când este vorba despre posibilităţi şi oportunităţi
Analitic	Deductiv Structuri organizaţionale rigide Proces centralizat de luare a deciziilor	Inductiv Culturi organizaţionale flexibile Proces descentralizat de luare a deciziilor	Orientat spre proces Gândirea este puternic interiorizată (gândire vizuală)	Acceptarea ambiguităţii Deschis multor opţiuni (nu există doar o "singură cale") Polaritaţi şi contradicţii integrate	Un anumit fatalism (credinţa este importantă) Conceptul de "mâine" (manana) Neorganizat şi foarte centralizat
Normativ	Foarte critic	Prioritatea o	Conceptul de	Simplitatea şi	Machist

	Calitatea vieţii este foarte importantă Conflictele sunt agreate	reprezintă realizarea activităţii Oamenilor le place să fie percepuţi că ei "împing" pe cei din jur Stima personală se bazează în mare parte pe realizările personale	rudenie este foarte apreciat Prietenia este înaintea afacerilor şi este de durată Relaţiile interpersonal e se bazează pe sinceritate	modestia sunt foarte apreciate Înţelegerea paşnică este ceea ce contează la urma urmelor Se bucură ca lucrurile să meargă de la sine.	(conservator) Demnitate Personalitate

6.3.1. **Tipuri de programe de instruire internaţională**

Instruirea specifică depinde de nevoile diferitelor indivizi. S-au identificat şase tipuri programe de instruire interculturală.

1. Prezentări succinte ale mediului pentru a se furniza informaţii privind geografia, climatul, cazarea şi educaţia.
2. Orientare culturală pentru familiarizarea persoanelor cu instituţiile culturale şi sistemul de valori al ţării gazdă.
3. Asimilatori culturali folosind abordări de programe învăţate care au scopul de a furniza participanţilor întâlniri culturale.
4. Instruirea lingvistică.
5. Instruire de sensivitate pentru a dezvolta flexibilitate atitudinală.
6. Experienţă de teren care trimite participanţii în ţara de asignare pentru a depăşi în parte stresul emoţional al lucrului şi conveţuirii cu oameni din diferite culturi.

În continuare vom prezenta metoda asimilatorilor culturali.

Asimilatori culturali. Asimilatorii culturali reprezintă una dintre cele mai eficiente instruiri interculturale. Un asimilator cultural este o tehnică de învăţare programată destinată a expune membrii unei culturi unor concepte de bază, atitudini, perceperea rolului, obiceiuri şi valori din altă cultură.

În cele mai multe cazuri aceşti asimilatori solicită cursantului să citească un scurt episod de întâlnire culturală şi să aleagă o interpretare a ceea ce s-a întâmplat şi de ce. Dacă alegerea cursantului este corectă, el continuă următoarea etapă. Dacă răspunsul nu este corect cursantului i se cere să recitească episodul şi să aleagă alt răspuns. Tabelul 6.7 dă un exemplu de acest fel.

Alegerea conţinutului unui asimilator. Una din cele mai importante aspecte în elaborarea unui asimilator cultural eficient este să decideţi ce este destul de important pentru a include în asimilator. Unii asimilatori folosesc incidentele critice ca fiind importante. Pentru a fi un incident critic, o situaţie trebuie să fie:

1. O situaţie în care un expatriat şi un autohton interacţionează.
2. Există o îndoială sau o posibilitate de a fi interpretată greşit de expatriat.
3. Poate fi corect interpretată dacă există cunoştinţe suficiente despre cultură.
4. Este importantă pentru sarcina sau cerinţele misiunii expatriatului.

Aceste incidente pot fi plăcute, neplăcute sau pur şi simplu întâmplări neînţelese.

Tabel 6.7. Un exemplu de asimilator cultural

Pagina 1

Tyna Trick, profesoară în Atena, a fost uimită de ceea ce a fost întrebată de vecinii ei greci pe care ea îi considera doar cunoştinţe întâmplătoare. Când ea intra sau părăsea apartamentul oamenii o întrebau unde mergea sau de unde venea. Dacă se oprea să vorbească i se punea întrebări de genul: "Cât salar ai pe lună?" sau "De unde a-i cumpărat rochia pe care o porţi?" Ea credea că grecii sunt foarte nepoliticoşi.

Pagina 2

De ce grecii o întrebau pe Gina astfel de întrebări personale?

1. Cunoştinţa întâmplătoare proceda aşa cum fac prietenii în Grecia, deşi ea nu realiza acest lucru.
Mergeţi la pagina 3

2. Grecii o întrebau pe Tyna cu scopul de a determina dacă este de religie ortodoxă.
Mergeţi la pagina 4

3. Grecii erau nemulţumţi de modul în care trăia Tyna şi ei încercau s-o facă să-şi schimbe obiceiurile.
Mergeţi la pagina 5

4. În Grecia aceste întrebări sunt perfect potrivite când sunt puse unei femei, însă improprii când sunt puse unui bărbat.

Mergeţi la pagina 6

Pagina 3

Aţi selectat 1. Cunoştinţa întâmplătoare proceda ca între prietenii din Grecia, deşi ea nu realiza acest lucru.

Corect. Nu este neobişnuit pentru grupurile de membrii ale unei comunităţi să pună întrebări unul altuia. In plus, aceste întrebări reflectă faptul că prietenia (chiar şi întâmplătoare) tinde să fie mai intimă în Grecia. În consecinţa, prietenii sunt în general văzuţi punându-şi întrebări care par prea personale în America.
Mergeţi la pagina 1

Pagina 4

Aţi selectat 2: Grecii o întrebau pe Tyna cu scopul de a determina dacă este de religie ortodoxă.
Nu. Nu de aceasta o întrebau pe Tyna. Amintiţi-vă că indiferent dacă unele informaţii sunt "personale" sau nu depinde de cultură. În acest caz grecii nu consideră aceste întrebări "personale". De ce? Încercaţi din nou.
Mergeţi la pagina 1

Pagina 5

Aţi selectat 3. Grecii erau nemulţumiţi de modul în care trăia Tyna şi ei încercau s-o facă să-şi schimbe obiceiurile.

Nu. Nu sunt informaţii care să ducă la concluzia că grecii sunt nemulţumiţi de modul de viaţă al Ginei. Episodul declară că grecii se cunoşteau cu Tyna.
Mergeţi la pagina 1

Pagina 6

Aţi selectat 4: În Grecia aceste întrebări sunt potrivite când sunt puse unei femei, însă nepotrivite când sunt puse unui bărbat. Nu. Aceste întrebări sunt obişnuite într-adevăr în anumite situaţii. Totuşi, sexul nu are nimic de a face cu acest lucru. Când sunt aceste întrebări potrivite? Încercaţi să aplicaţi ce aţi învăţat despre comporatementul potrivit între prieteni în Grecia. A fost considerată Tyna o prietenă de aceşti greci? Mergeţi la pagina 1

6.3.2. Diferenţe culturale în instruire

În tabelul 6.8 sunt prezentate aspectele instruirii din trei culturi: americană, japoneză şi arabă privite din mai multe puncte de vedere.

Tabel 6.8. Diferenţe culturale în instruire

	S.U.A.	Japonia	Ţările arabe
Mărimea grupului/componenţă	Medie/participanţi de pe mai multe nivele ieerarhice	Foarte mică/grupaţi în funcţie de armonia funcţională	Foarte mare/sensibili la nivelul ierarhic
Programul de instruire	8-17, cu pauze	9-18 şi chiar 20, cu pauze	9/10-maximum 15, fără pauză de prânz
Pregătirea instruirii	Lecturi individuale. Teme scrise pentru acasă	Orientare în grup	Nu este necesară şi nici importantă
Începerea instruire	Prezentările se fac individual, în ordinea aşezării sau aleator.	Prezentarea subliniază apartenenţa/ compania. Cel mai în vârstă/funcţie se prezintă ultimul.	Prezentarea se face în funcţie de statutul social. Cel mai în vârstă/funcţie se prezintă primul.
Derularea procesului de instruire	Accentul se pune pe: modul de lucru, aplicaţiile practice, încrederea de sine, specializare, lectură variată	Accentul se pune pe: lucru concret/discuţii, împărtăşirea experienţei, discuţii în grup, interpretarea unor roluri, rotaţie	Accentul se pune pe: memorarea deprinderilor de bază, antrenare, demonstrarea de către conducător, lecturi mimime
Materiale de instruire	Scrise, cu explicaţii	Vizuale, cu discuţii în grup sau prezentarea modului de lucru	Vizuale, instruirea se face de către conducătorul grupului
Verificarea cunoştinţelor	Întrebări directe personale, întrebări spontane sau deschise	Întrebări de grup, discuţii în cadrul grupului, întrebări directe	Nu se pun întrebări directe, individuale. Participanţii au nevoie de o perioadă de pregătire.
Valori culturale	Încredere de sine, competiţie, conştiinţa timpului.	Relaţii, realizari de grup, armonia grupului	Respectul faţă de cei mai în vârstă, reputaţie, realizări individuale.

Mărimea şi componenţa grupului este foarte importantă. Americanii acceptă participarea în acelaşi grup a persoanelor de pe diferite niveluri ierarhice deoarece valorile lor culturale sunt individualismul şi concurenţa, fiecare venind la instruire cu înceredre în sine şi imaginea de competitivitate. japonezii pun accent pe armonia funcţională şi interacţiune şi de aceea grupurile de instruire sunt foarte mici. salariaţii care realizează activităţi similare, dar au vârste diferite se vor simţi confortabil în acelaşi grup de instruire. Deoarece grupul împărtăşeşte experienţe variate şi trebuie să acţioneze împreună, trebuie să existe o armonie prestabilită în cadrul acestuia, pentru a maximiza deprinderile. Componenţa grupurilor arabe reflectă importanţa acordată nivelului şi statutului, gruprile de instruire trebuie să fie omogene din punct de vedere al ierarhiei companiei. Grupurie sunt foarte mari, dar nu vor fi invitaţi săparticipe preele firmei alături de tehnicieni, deoarece acest lucru îl va deranja pe preşedinte, iar tehnicienii nu vor provoca preşedintele, mai ales dacă programul este participativ.

Programul de instruire diferă şi el. Americanii stabilesc un program riguros, cu ore precise. Ei rezistă ore întregi la instruire, venind şi în week-end. Folosesc pauzele în special pentru a face cunoştinţe cu alţi membri ai grupului de lucru şi mai puţin entru împărtăşirea experienţei personale. Japonezii prelungesc programul până seara, dacă grupul o doreşte. Armonia de grup se realizează adesea şi prin discuţii în afara orele de instruire în îttâlniri în care îşi împărtăşesc experienţa în instruire. Arabii preferă un program mai scurt, cu o singură pauză. În cele mai multe ţări arabe prânzul este servit acasă în jurul orelor 15-16. După prânz, majoritatea celor ce lucrează se odihnesc 1-2 ore sau petrec acest timp în familie.

Pregătirea instruirii. Americanii trimit adesea materiale înaintea instruirii tuturor participanţilor, pentru ca toţi să pornească de la aceeaşi bază de informaţii. Japonezii pot face o orientare de grup, pentru a făuri armonia acestuia. Dacă primesc materiale înainte de instruire, el le vor discuta în grup. Arabii nu fac multe pregătiri înainte de instruire, aşteptând ca instructorul să le dea toate informaţiile de care au nevoie. Se oferă uneori şi materiale scrise pentru studiu suplimentar.

Începerea instruirii. Americanii se prezintă singuri, succint şi la obiect, subliniind responsabilităţile pe care le au. Vârsta, statutul şi poziţia ocupată nu sunt menţionate adesea în prezentare. Nu vor oferi informaţii personale. Prezentările la japonezi încep cu cel mai tânăr membru al grupului şi continuă până la cel mai vârstnic, pentru a întări relaţia de grup. Prezentarile subliniază compania, serviciul şi echipa din care face parte. Pot fi oferite şi unele informaţii personale şi fundalul cultural căruia aparţine. Japonezii se prezintă cu modestie, nesubliniindu-şi realizările deosebite, aşa cum o fac americanii. La arabi, cel mai în vârstă se prezintă singur, la început şi continuă în mod descrescător. Persoană mai în vârstă urează un călduros bun venit instructorului şi arată ospialitatea culturii arabe. Ceilalţi vor menţiona în special fundalul cultural, datele personale, statutul social şo poziţia ocupată. Această etapă constituie baza interacţiunii viitoare a grupului şi prima punte de legătură cu instructorul.

Derularea procesului de instruire. Americanii speră ca programele de instruire să se concentreze asupra informaţiilor practice care pot fi aplicate în mod concret unui anumit obiectiv. Ei studiază individual Procesul de instruire trebuie să fie foarte obiectiv, iar rezultatele directe măsurabile şi realizabile pe termen scurt. La sfârşitul programului de instruire americanii doresc să fie mulţumiţi ca au deprins nişte cunoştinţe specifice, pe care le vor putea aplica unor probleme similare. Japonezii preferă învăţarea prin acţiune. Fiecare persoană trebuie să devină parte a grupului. Sarcinile de grup sunt mai eficiente decât cele individuale. Materialele vizuale şi eşantioanele sunt instrumente importante în instruirea în Japonia. Arabii de repetiţie şi sunt obişnuiţi cu un program de instruire mai teoretic în care sunt prezentate materialele ce trebuie memorate. Instructorul demonstrează de regulă deprinderile necesare, pe care le reia apoi cu fiecare în parte şi de aceea relaţia cu instructorul este foarte importantă pe toată durata instruirii.

Materialele de instruire. Americanii oferă materiale scrise, cu explicaţii detaliate, în aromnie cu valorile individualismului şi încrederii în sine. Ei se pregătesc foarte bine pentru

instruire, iau notiţe şi studiază apoi individual. Apreciază materialele înmânate în avans, pentru a le urmări în timpul instruirii, preferând învăţarea vizuală. Japonezii preferă şi ei materialel vizuale şi materialele ajutătoare, având o cultură cu predilecţie non-verbală. Lecturarea materialelor înainte nu este preferată, dacă nu se fac discuţii preliminare în grup. Materialele video, diapozitivele şi alte asemenea materiale sunt importante, însă nu sunt un înlocuitor al discuţiilor de grup. Şi arabii preferă materialele de instruire vizuale, fiind mai obişnuiţi să privească decât să participe. Uneori doresc să păstreze materialele pentru a le reciti da nu şi pentru a înlocui instructorul. De multe ori însă nu păstrează materialele folosite la instruire şi dacă apare o problemă şeeful este cel care are responsabilitatea rezolvării ei.

Testarea cunoştinţelor. În evaluarea cunoştinţelor americanii se bazează pe importanţa individualismului, competitţiei, încrederii de sine şi asumarea riscului. Ei nu ezită să-şi asume responsabilitatea individuală pentru răspunsuri în faţa grupului. Instructorul foloseşte întrebări variate: personale, pentru grup, spontane sau aleatoare. Întrebările cu răspunsuri multiple sunt foarte populare pentru că asigură obiectivitatea, oferă opţiuni tangibile şi imediate şi rezultate măsurabile. Japonezii evaluează experienţa procesului de instruire ca membri ai grupului. Concurenţa este între grupuri, obiectivul fiind realizarea grupului. Este testat grupul şi nu individul. Instructiroul trebuie să pregătească atent grupul pentru evaluare. Testele practice sunt preferate celor teoretice. Japonezii se aşteaptă la întrebări directe. Arabii preferă evaluarea individuală, pentru a nu-şi pierde reputaţia, în urma unei perioade de studiu. Preferă testele de cunoştinţe generale, care sunt segmentate, pentru a minimiza efprtul de memorare. Sunt evaluaţi mai întâi persoanele mai vârstnice.

Valori culturale. Valorile culturale americane care afectează procesul de instruire sunt competiţia, realizarea individuală, încrederea de sine, şi timpul. valorile culturale japoneze sunt armonia de grup, realizarea, şi importanţa relaţiilor. Valorile culturale arabe cuprind realizarea individuală, reputaţia şi vârsta.

6.4. Motivarea resurselor umane în managementul internaţional

1.**Natura motivaţiei**. Motivaţia este procesul psihologic prin care dorinţele şi nevoile nesatisfăcute sunt dirijate spre ţinte menite să ducă la realizarea obiectivelor prin intermediul stimulentelor.

Motivarea reprezintă o problemă deosebit de importantă în managementul resurselor umane internaţionale deoarece mulţi manageri consideră că ei pot motiva personalul străin în acelaşi mod ca şi în ţara de origine. Această percepţie pleacă în primul rând de la ipoteza că procesul de motivare este universal, toţi oamenii fiind motivaţi să realizeze anumite obiective. Totuşi, deşi procesul motivării este universal, obiectivele specifice care trebuie atinse sunt influenţate de cultură. În SUA, de exemplu,împlinirea personală este o nevoie importantă, iar succesul personal prin promovare şi obţinerea unor mai mulţi bani poate fi un obiectiv esenţial. În China, în schimb, afilierea la grup este o nevoie importantă, iar armonia devine un obiectiv esenţial. Prin urmare, modul în care va fi motivat personalul din cele două ţări poate fi total diferit. Procesul de motivare este acelaşi, însă nevoile şi obiectivele sunt diferite din cauza diferneţelor culturale dintre cele două ţări. În al doilea rând, o altă ipoteză o constituie împărţirea teoriilor motivaţiilor în două grupe: de conţinut şi proces. Teoriile privind conţinutul explică motivarea prin factorii care stimulează comportamentului salariaţilor. Teoriile de proces explică modul în care este iniţiat, orientat şi stopat comportamentul

salariaţilor. Cei mai mulţi cerecetători în managementul resurselor umane internaţionale sunt orientaţi spre conţinut, deoarece teoriile lor examinează motivarea în termeni mai generali şi sunt şi sunt mai utile în crearea unui tablou compozit al motivaţiei salariaţilor într-o anumită ţară sau regiune a lumii. Teoriile de proces sunt mai sofisticate şi tind să se concentreze mai mult asupra comportamentului individual în anumite situaţii şi de aceea au mai puţină importantă în studiul motivaţiei în context internaţional.

În continuare vor examina motivaţia în muncă în context internaţional prin concentrarea asupra a trei teorii orientate spre conţinut cărora li s-a acordat cea mai mare atenţie: teoria ierarhiei nevoilor, teoria factorilor duali factori şi teoria împlinirii.

2. **Teoria ierarhiei nevoilor**. Teoriei ierarhiei nevoilor i s-a acordat o atenţie deosebită de către cercetătorii motivaţiei în context internaţional. Maslow afirmă că fiecare individ are cinci grupuri de nevoi. În ordine crescândă, ele sunt: nevoi fiziologice (hrană, locuinţă, adăpost etc.), nevoi de siguranţă (dorinţa de securitate, stabilitate), nevoi sociale (apartenţa la grup, amiciţie, prietenie), nevoi de stimă (putere, rang) şi nevoi de auto-realizare (atingerea potenţialului maxim, perfecţionarea).

Teoria lui Maslow a suferit în timp diferite interpretări. Una dintre acestea afirmă că mai întâi trebuie satisfăcută nevoia inferioară pentru ca cea superioară să devină un motivator. Altă interpretare este aceea că odată ce o nevoie este satisfăcută, ea nu mai serveşte ca motivator. O a treia interpretare afirmă că există mai multe modalităţi de a satisface nevoile de nivel superior decât cele de nivel inferior.

Au fost întreprinse cercetări privind satisfacţia nevoilor şi importanţa nevoilor de la cele patru nivele superioare ale ierarhiei lui Maslow în Argentina, Belgia, Chile, Danemarca, Franţa, Germania, India, Italia, Japonia, Marea Britanie, Norvegia, Spania, SUA, Suedia. Nevoile de stimă au fost împărţite în două: stimă (importanţa stimei şi prestigiului) şi autonomie (importanţa autorităţii şi oportunităţii gândirii şi acţiunilor independente). Cercetările efectuate asupra managerilor din aceste ţări au arătat că toate aceste nevoi au fost importante pentru respondenţi în foarte multe ţări. Pentru respondenţiii din America Latină, Marea Britanie şi Nordul Europei autonomia şi auto-împlinirea au fost cele mai importante nevoi. Într-un alt studiu efectuat in Extremul Orient se arată că managerii au dificultăţi evidente în a-şi satisface nevoia de autonomie şi auto-împlinire. Prin urmare, fiecare ţară sau regiune geografică are un profil al nevoii de satisfacţie specific.

Se afirmă că ierahia lui Maslow reflectă nevoile Occidentului şi se concentrează pe nevoile personale ale individului. Culturile Orientului subliniază nevoile societăţii. În China, de exemplu, ierarhia nevoilor, în ordine crescândă, este: apartenenţa socială, nevoi psihologice, nevoi de siguranţă, nevoi de auto-împlinire. Prin urmare, managerii interanţionali trebuie să ţină cont de această ierarhie şi să stabilească un sistem de recompense adecvat satisfacerii acestor nevoi.

Hofstede sugerează că profilul satisfacerii nevoilor nu este suficient de relevant datorită multitudinilor de subculturi din cadrul unei ţări şi este dificil dacă nu aproape imposibil de stabilit variabilele culturale specifice fiecărui stabiliment de muncă. De aceea, el propune examinarea motivaţiei pe categorii de profesii, deoarece există o strânsă relaţie între felul muncii şi ierarhia nevoilor. În acest fel, el arată muncitorii necalificaţi au ca obiectiv satisfacerea nevoilor inferioare ale ierarhiei lul Maslow (siguranţă, câştiguri, avantaje, condiţii fizice), funcţionarii au ca obiectiv satisfacerea nevoilor medii ale ierarhiei lul Maslow (cooperare, conducere, amiciţie, eficienţă), cercetătorii au ca obiectiv satisfacerea nevoilor superioare ale ierarhiei lul Maslow (instruire, autonomie, actuializare, folosirea deprinderilor). Managerii au obiective mixte, cu cel puţin un obiectiv de nivel superior. El recomandă firmelor internaţionale să utilizeze recompensele fizice salariaţilor de la nivel inferior şi crearea unui mediu cooperant, cu autonomie, posibilitatea de a folosi deprinderile proprii

pentru personalul de la nivel mediu şi superior. Asta nu înseamnă că managerii nu sunt atraşi de stimulentele materiale.

Sunt banii un motivator?

Unele persoane cred că banii sunt un motivator în special pentru managerii din SUA. O dovadă în acest sens o reprezintă salariile mari pe care le au managerii din această ţară în comparaţie cu cei din alte ţări. Iată care sunt salariile brute anuale ale managerilor din SUA şi Europa.

Ţara	Salariu annual - $	Ţara	Salariu annual $
SUA	212.640	Olanda	116.000
Elveţia	152.000	Belgia	115.520
	144.160	Suedia	113.760
Germania	139.360		101.760
Italia	135.360	**Marea Britanie**	95.360
Spania	128.480	Norvegia	81.920
Austria	125.600	Irlanda	51.200
Franţa	119.520	Grecia	43.680
Danemarca		Portugalia	

Salariilor managerilor din SUA sunt mai mari chiar dacă firmele lor sunt mai mici şi realizează mai puţin profit în comparaţie cu cele din alte ţări. De ce managerii din alte ţări nu sunt plătiţi mai mult? Un motiv ar fi acela că ei primesc salarii suplimentare între 4-13% din salariul de bază, asă ca salariul lor total este mai mare decât pare la prima vedere. În SUA mai există şi posibilitatea oferirii de acţiuni şi obţinerea de tantieme, care nu sunt valabile în alte ţări. Plata poate varia astfel de la an la an.

În ultimul timp diferenţa dintre salariilor managerilor din SUA şi cei din alte ţări se micşorează. Aceasta pentru ca managerii din alte ţări să nu plece în SUA pentru salarii mai mari. De asemenea, firmele di alte ţări încep să acorde beneficii legate de performanţele firmei. Asa că salariile managerilor din lumea întreagă sunt din ce în ce mai mari.

În concluzie, teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow este un instrument util de identificare a factorilor motivaţionali în managementul internaţional al resurselor umane. Singură însă ea nu este suficientă, ci trebuie cobinată cu alte teorii.

3. Teoria factorilor duali. *Teoria factorilor duali afirmă că există două categorii de factori care influenţează satisfacţia în muncă: factori motivatori şi igienici. Factorii motovatori sunt legaţi de conţinutul muncii şi asociaţi cu satisfacţia în muncă: împlinirea, recunoaşterea, responsabilitatea, avansarea, munca în sine. Factorii igienici se referă la contextul muncii şi sunt asociaţi cu insatisfacţia în muncă: salariul, supravegherea tehnică, politicile si administrarea firmei, relaţii interpersonale şi condiţiile de muncă. Dacă nu se acordă atenţie factorilor igienici nu va exista satisfacţie în muncă. Dacă se acordă atenţie acestor factori nu va exista insatisfacţie, dar poate să nu existe satisfacţie. Numai prin existenţa factorilor motivatori va exista satisfacţie în muncă.*

Între teoria lui Maslow si cea a lui Herzberg există anumite legături. Astfel, factorii motivatori au caracter preponderent psihologic şi corespund nevoilor superioare din ierarhia lui Maslow, iar factorii igienici sunt preponderenţi de mediu, corespunzând nevoilor inferioare din ierarhia lui Maslow.

Teoriea lui Herzberg a fost criticată pentru faptul că salariul este considerat un factor igienic, pe când de fapt el poate fi pentru anumite grupuri profesionale un factor psihologic, motivator.

Aplicarea teoriei lui Herzberg în context internaţional a dus la apariţia a două categorii de studii: replici ale teorie lui Herzberg in diferite ţări, studii interculturale privind satisfacţia în muncă.

Replicile teoriei lui Herzberg. Aplicarea teoriei lui Herzberg a dus la concluzii diferite. In Noua Zeelandă, de exemplu, s-a găsit că modelul lui Herzberg este valabil la nivelele profesionale. În Grecia, teoria lui Herzberg s-a dovedit în general a fi adevărată. În kibbutz – urile din Izrael factorii motivatori tind să fie o sursă de satisfacţie, iar cei igienici tind să fie o sursă de insatisfacţie, deşi relaţiile interpersonale (factorii igienici) a fost priviţi mai mult ca o sursă de satisfacţie decât de insatisfacţie. În Zambia s-au identificat şase factori ai motivaţiei în muncă: natura muncii; creşterea şi avansarea; nevoi materiale şi fizice; relaţiile cu alţii; etică/neetică; practici organizaţionale. În general, teoria s-a adeverit în ţările africane.

Studii interculturale privind satisfacţia în muncă. În aceste studii factorii motivatori par să aibă o mai mare importanţă pentru satisfacţia în muncă decât factorii igienici. Un studiu asupra studenţilor de la master din patru ţări a dus la rezultatele din tabelul 6.9 .

Tabel 6.9. Ierahizarea factorilor privind satisfacţia în muncă (1-10)

Factori	SUA	Australia	Canada	Singapore
Împlinire	2	2	2	2
Responsabilitate	3	3	3	3
Creştere	1	1	1	1
Recunoaştere	10	10	8	9
Statutul muncii	7	7	4	7
Relaţii	5	5	10	6
Plată	8	8	6	8
Siguranţă	9	9	9	10
Familie	6	6	7	5
Hobby	4	4	4	4

Studenţii din Singapore nu se încadrează în aceeaşi categorie cu celelalte trei grupuri, ceea ce denotă faptul că factorii legaţi de satisfacţia în muncă nu sunt limitaţi cultural.
Într-un alt studiu privind atitudinile manageriale în muncă efectuat în Marea Britanie, Franţa Canada şi Japonia s-a constatat că conţinutul muncii este mai important decât contextul muncii.

În context internaţional, teoria lui Hezberg o confirmă pe cea a lui Maslow. Ca şi în cazul teoriei lui Maslow, este necesar ca teoria factorilor duali să fie aplicată de la ţară la ţara. Oricum, factorii factorii privind conţinutului muncii sunt mai importanţi de cât cei ai contextului muncii, aşa cum a remarcat Hofstede.

Teoria dobândirii succesului. Această teorie afirmă că indivizii pot avea şi nevoi de dobândire a succesului personal. În ţări precum SUA, unde spiritul antreprenorial este puternic încurajat, probabilitatea de a obţine succesul este mai mare decât în China, unde valorile culturale nu au încurajat în mod tradiţional eforturile antreprenoriale.

Mc Clelland a identificat un profil al indivizilor cu nevoie ridicată de împlinire: asumarea responsabilităţii în rezolvarea problemelor; asumarea unui risc moderat; obţinerea unor rezultate concrete ale muncii lor.

Datorită faptului că dobândirea succesului poate fi învăţată şi deprinsă şi prin urmare determinată în mare măsură de cultura predominantă, ea nu este universală şi poate fi modificată în timp.

Profilul ideal al societăţilor puternic motivate spre împlinire poate descris în funcţie de dimensiunile culturale ale lui Hofstede. Două dintre aceste dimensiuni culturale descriu cel mai bine societăţile puternic motivate. In primul rând, aceste societăţi tind să aibă o dimensiune culturală caracterizată prin evitarea scăzută a incertitudinii. În al doilea rând, aceste societăţi tind să aibă un grad mediu spre ridicat al masculinităţii (măsurată prin dorinţa ridicată de câştigarea banilor şi bunurilor fizice). Cel mai ridicat nivel de împlinire se înregistrează în Marea Britanie şi în ţările care au avut puternice legături în timp cu aceasta: SUA, India, Canada, Singapore, Hong Kong. Cel mai scăzut grad de împlinire se înregistrează în Franţa, Brazilia, Costa Rica, Spania, Coreea. Firmele multinaţionale trebuie să elaboreze programe de instruire menite a crea manageri şi întreprinzători puternic motivaţi în aceste ţări. Dacă nu se poate schimba situaţia sau instrui participanţii, trebuie să se facă eforturi de adaptare la condiţiile fiecărei ţări şi elabora o strategie motivaţională bazată pe aceste condiţii. Dacă se încearcă schimbarea situaţiei, eforturile sunt şi mai mari.

4. Diferenţe culturale în motivare. Pe arena interanţională nici o persoană nu este motivată de aceeaşi factori. Procesul de motivare este direct legat de valorile culturale. În tabelul 6.10 sunt prezentate instrumentele motivaţionale şi factorii culturali din trei culturi distincte: americană, japoneză şi arabă.

Tabel 6.10 Diferenţe culturale în motivare

	SUA	Japonia	Ţările arabe
Stil de management	Administrare, Prietenie.	Persuasiune, Activităţi de grup.	Instruire, Atenţie personală, Paternalism.
Control	Independenţă, Luarea deciziilor, Spaţiu, Timp, Bani.	Armonie de grup	De către alţii/paternalism
Atracţie emoţională	Oportunitate.	Participare de grup, Succesul firmei.	Religie, Naţionalism, Admiraţie.
Recunoaştere	Contribuţia individuală	Identitate de grup, Apartenenţă la grup.	Statut individual, Clasă/societate, Promovare.
Răsplată materială	Salariu, Comision, Participare la profit.	Bonusuri anuale, Servicii sociale, Beneficii.	Cadouri individuale/familiale, Creşterea salariului.
Ameninţări	Pierderea serviciului.	Eliminarea din grup.	Compromiterea reputaţiei.
Valori culturale	Competiţie, Asumarea riscului, Posesia bunurilor materiale, Libertate.	Armonie de grup, Realizare, Apartenenţă.	Reputaţie, Siguranţa familiei, Religie, Statut social.

Stilurile de management sunt un important factor motivator în toate culturile. Americanii reacţionează pozitiv la un stil de conducere caracterizat de profesionalism şi prietenie. Totuşi, managerii americani separă problemele de personale de cele de serviciu. Nu este o surpriză faptul că managerii care au relaţii de amiciţie cu salariaţii să îi critice pe aceştia atunci când nu îşi realizează corespunzător atribuţiile de serviciu. Managerii japonezi motivează personalul prin perseverenţă şi consiliere continuă. Ei menţin armonia de grup prin implicarea

în vieţile profesionale şi personale ale personalului lor. Salariaţii sunt orientaţi de către managerii lor în carieră, ghidându-i şi în acivităţile esenţiale. Persoanele mai vârstnice sau pensionarii îşi asumă adesea rolul de mentori ale tinerilor manageri. Managerii arabi sunt mai eficienţi în rolul parental, care cuprinde instruirea şi atenţia personală. Statutul managerilor, nivelul de autoritate şi posibilitatea de a pedepsi sau răsplăti salariaţii le permit să-şi asume acest rol. În acelaşi timp, managerii separă relaţiile de muncă de cele personale, pentru a nu-şi pierde autoritatea şi controlul asupra personalului din subordine.

Controlul. Americanii se simt bine atunci când sunt independenţi şi îşi controlează propriul destin. Deoarece americanii apreciază intimitatea, încredere de sine şi individualismul, ei sunt motivaţi să îşi controleze propriile decizii, chiar dacă acest lucru presupune asumarea unui risc considerabil. Japonezii se simt în control când sunt în armonie cu grupul. Decizia nu se adoptă până când nu este de acord cu ea întreg grupul. Managerii arabi se străduiesc să controleze pe alţii printr-o relaţie parentală. Fiecare încearcă să fie în locul managerului în dorinţa de a a câştiga respect şi responsabilităţi.

Atracţie emoţională. Americanii răspund oportunităţilor disponibile. Ei privesc la fiecare resursă ca la o oportunitate unică. Motivaţia de a licra în străinătate, de exemplu, derivă din dorinţa de a exploata oportunitatea apărută. Japonezii sunt motivaţi de reputaţia şi succesul firmei, datorită apartenenţei la grup. Ei vor accepta plecarea în străinătate din dorinţa de a asigura succesul firmei, care este mai presus de viaţa familială. Motivaţia arabilor vine din atracţia promovării. Un manager va accepta asignarea în străinătate dacă ea va duce la câştiguri personale concretizate în poziţie ierarhică, statut sau bani. Atracţia religiei poate fi puternică în momente de criză. Admiraţia şi flatarea pentru realizările individuale sunt de asemnea factori motivaţionali.

Recunoaşterea. Americanii doresc să le fie recunsocute în mod direct contribuţiile şi realizările personale. Recunoaşterea poate fi sub formă de bonusuri, o mărire de salariu sau o promovare. La japonezi, recunoaşterea vine din identificarea cu grupul, în cercuri de mărime crescândă: familie, grup/echipă de lucru, departament, divizie, companie, naţiune. Recunoaşterea este mai degrabă a grupului decât a individului. Recunoaşterea la arabi provine din statutul individual în cadrul ierarhiei. Când un departament îşi realizează obiectivele, recunoaşterea va reveni şefului de departament, care va recunoaşte meritele nivelului său imediat inferior, proces care continuă până la cel mai mic nivel.

Răsplată materială. Americanii măsoară succesul individual mai degrabă prin posesia de bunuri materiale decât prin statutul socal sau apartenenţa la familie/clasă. Răsplata bănească îi motivează pe americani. Creşterile de salarii, comisioanele şi participarea la profit sunt mijloace de recunoaştere a eforturilor individuale. Multe firme cu atitudine antreprenorială motivează noii salariaţi prin oferirea mai degrabă de acţiuni decât salarii mari. O răsplată precum recunoaşterea, poate lua diferite forme de la un autoturism al companiei la o romovare sau un transfer dorit. japonezii sunt motivaţi de răsplată grupului, precum bonusuri, servicii sociale sau participarea la beneficii a membrilor grupului.Recunoaşterea realizărilor individuale ale unui anumit membru al grupului este nepotrivită. Mai recent, multe firme japoneze au început să răsplătească salariaţii pentru efortul depus prin apartenenţa la cluburi de sănătate sau de golf. Arabii sunt motivaţi de cadourile individuale sau pentru familie, care sunt considerate un semn de admiraţie sau apreciere a realizărilor individuale. Un bonus de una-două zile la salariu, de exemplu, pentru muncitorii arabi care îşi depăşesc normele este un bun motivator şi un imbold şi pentru alte persoane. În firmele mici, întreprinzătorul poate trimite acasă unui muncitor bun un cadou sub forma bunuri de gospodărie pentru a se bucura de ele împrecună cu familia.

Ameninţări. Deoarece identitatea americanilor este adesea legată de serviciu, ameninţarea cu pierderea locului de muncă este deosebit de importantă. Totuşi, deoarece societatea americană este foarte mobilă americanii reacţionează la ameninţarea cu pierderea

locului de muncă prin părăsirea firmei la care lucrează, nefiind foarte preocupaţi de acest aspect însă. Pentru japonezi, cea mai mare ameninţarea o constituie ameninţarea formală sau informală a excluderii din grup. Dacă o persoană nu contribuie în măsură suficientă la realizarea sarcinilor grupului din cauza ideologiei sale diferite de a grupului, este sarcina managerului de a-l sfătui, înainte de a simţi presiunea grupului. Mulţi japonezi se plâng că nu pot beneficia de suficiente zile de vacanţă, deoarece colegii consideră ca au abandonat grupul, dacă nu vin la lucru mai mult de câteva zile. Deşi firmele japoneze arareori concediază muncitorii, presiunea grupului poate forţa un individ să demisioneze sau să ceară transferul. Pentru arabi, retrogradarea din funcţie este o ameninţare a reputaţiei şi statutului social. Dacă se impune o astfel de măsură, procedura de revizuire este foarte lungă, pentru a se asigura că acţiunea este justificată şi să dea salariatului timp să-şi corecteze performanţele. Pierderea locului de muncă este o povară foarte grea pentru salariat, colegi şi familie şi este dificil de remediat o astfel de situaţie.

Valori culturale. În cultura americană, concurenţa, asumarea riscului, posesiunile materiale, încrederea în sine şi libertatea sunt valori motivaţionale. În cultura japoneză, armonia grupului, apartenenţa şi realizările sunt foarte importante. Reputaţia, autoritatea şi statutul social sunt valori motivaţionale la arabi.

6.5. Evaluarea performanţelor

Evaluarea performanţelor este un proces continuu, oferind managerilor posibilitatea de a aprecia rezultateloe pozitive şi de a-i corecta pe cei ce nu au obţinut rezultate satisfăcătoare. Ea poate servi la creşterea salariului, promovare, necesităţi de perfecţionare şi progresul general al firmei.

Procesul de evaluare a performanţelor depinde de cultură, performanţa fiind apreciată diferit în culturi diferite. În tabelul 6.11 sunt prezentate diferenţele culturale în evaluarea performanţelor în trei culturi.

Tabel 6.11. Diferenţe culturale în evaluarea performanţelor

	SUA	Japonia	Ţările arabe
Obiectiv	Revizuire periodică bazată pe obiective prestabilite, Identificarea punctelor forte/slabe personale	Identificarea cauzelor pentru care realizările nu sunt în armonie cu grupul	Supravegherea angajatului Mustrare pentru rezultate slabe
Structură	Procedură formală, În biroul managerului, adată la 6/12 luni	Procedură informală, ad-hoc cu salariaţii, Rapoarte frecvente către adminsitraţie; În birou, cafenea sau bar	Procedură informală, În biroul managerului
Interacţiune	În ambele sensuri, cele două părţi îşi prezintă în mod deschis punctele de vedere,	Salariatul răspunde la întrebările managerului, care dă sfaturi ca mentor,	Într-un singur sens, Managerul, care este o figură autoritară, mentor, orientează subordonatul,

		părinte, persoană mai în vârstă, Parte a grupului/familiei Feedback permanent	Feedback aleatoriu, Angajatul este tratat ca un copil în familie.
Evaluare	Succesul este măsurat prin performanţele realizate în raport de obiectivele stabilite	Succesul este măsurat prin contribuţia la armonia grupului şi rezultatele obţinute	Succesul este măsurat prin contribuţiile personale importante
Rezultat	Promovare, Creşterea salariului, Bonusuri, Comisioane, Îngheţarea salariului, Pierderea titlului, Pierderea autorităţii.	Sunt afectate în special bonusurile bianuale, Post mai puţin important, Rotaţia posturilor, Diminuarea bonusurilor/salariului	Bonus de o 1-2 zile la salariul lunar, Promovare, Diminuarea salariului.
Încheiere	Sublinierea acordului asupra aşteptărilor, Revizuire documentată	Performanţele sunt înaintate continuu departamentului de personal, Uşă deschisă.	Admiraţie sau ameninţarea cu pedepse, Uşă deschisă într-un singur sens.
Valori culturale	Receptivitate, Egalitate, Onestitate.	Realizări de grup, relaţii.	Intimitate, Autoritate, Paternalism.

Obiectiv. Obiectivul sistemului american de evaluare a performanţelor îl reprezintă evaluarea obiectivelor salariatului, prestabilite între manager şi salariat. Salariatul este implicat de regulă în stabilirea acestor obiective şi îşi asumă implicit responsabilitatea realizării lor. Răsplata sau pedeapsa se bazează deci pe modul în care au fost realizate aceste obiective, în raport de oportunităţile şi restricţiile existente. Obiectivul japonezior îl reprezintă asigurarea că salariatul lucrează în armonie cu grupul. Elementul cheie în sistemul japonez de evaluare îl reprezintă realizările grupului, fiecare membru al grupului fiind evaluat în funcţie de performanţele grupului, contribuţia sa la alte grupuri şi la succesul firmei în general. Pentru arabi, obiectivul evaluării performanţelor îl reprezintă pedepsirea salariaţilor care nu şi-au realizat sarcinile date de manager. Salariatul este supravegheat permanent şi evaluat după performanţele realizate. Dacă la americani se urmăreşte îmbunătăţirea performanţelor, la arabi se urmăreşte menţinerea performanţelor la acelaşi nivel.

Structură. Procedura de evaluare americană este formală. Ea are loc la intervale regulate, de regulă la 6/12 luni, în biroul managerului. Interviul este bine documentat şi trebuie semnat de ambele părţi. Acest document este apoi evaluat de un manager de la nivel superior. Se pot face şi evaluări de grup. Evaluările japoneze sunt semiformale. Managerul îl sfătuieşte pe salariat numai dacă rezultatele acestuia nu sunt în armonie cu grupul sau dacă atitudinea salariatului are un impact negativ asupra rezultatelor grupului. Un manager japonez poate stabili o întâlnire cu salariatul care întârzie, de exemplu, într-un mediu informal – cafenea, bar – pentru a afla motivele comportamentului său. De multe ori sunt invocate motive personale, situaţie în care se ia în considerare şi viaţa personală la evaluarea performanţelor de muncă. Managerul arab va chema salariatul în biroul său, dacă rezultatele

sale sunt sub aşteptări. El va admonesta salariatul în particular, pentru a nu-i crea un disconfort public, folosindu-şi autoritatea pentru a-l ameninţa că va fi pedepsit, dacă nu îşi va revizui conduita.

Interacţiunea. Managerul american acţionează ca un lider, facilitând discuţia şi încurajând salariatul să-şi prezinte deschis şi direct propriul punct de vedere. Comunicarea este în ambele sensuri. Ambii vin pregătiţi să discute şi să-şi apere părerile proprii asupra performanţelor salariatului. Managerul japonez acţionează ca un membru vârstnic al familiei care îl îndrumă şi supraveghează pe salariat. Salariatul răspunde îngrijorărilor managerului. Menţinerea armoniei, care vine dintr-o relaţie de încredere şi respect faţă de manager, este foarte importantă. Problemele personale şi profesionale sunt discutate deschis, managerul recomandând salariatului soluţia de urmat. La arabi, comunicarea este într-un singur sens. managerul, figură cu autoritate, judecă şi pedepseşte, dacă este cazul. Salariatul joacă rolul unui copil pedepsit.

Evaluare. Evaluarea salariaţilor americani depinde de modul în care şi-au realizat obiectivele discutate anterior şi cu care salariaţii au căzut de acord. Dificultăţile întâlnite în realizarea acestor obiective sunt discutate în mod deschis. Vor fi formulate alte obiective de viitor, dacă necesităţile o impun. Problemele personale nu sunt o scuză pentru nerealizarea obiectivelor profesionale. Succesul salariaţilor japonezi este măsurat prin contribuţia acestora la armonia şi performanţele grupului. Managerul stabileşte obiectivele grupului, urmărind ca fiecare salariat să contribuie la performanţele grupului. Performanţele salariaţilor arabi sunt evaluate în funcţie de contribuţiile lor majore. Unii membrii din echipă pot excela, pentru a arăta managerului că au performanţe deosebite, acesta admirându-i pentru rezultatele obţinute.

Rezultate. Un salariat american se poate aştepta la o promovare, mărire de salariu sau un bonus, dacă evaluarea este pozitivă. Dacă evaluarea este nefavorabilă, se poate aştepta la îngheţarea salariului, transferul într-un post inferior sau chiar concedierea. Americanii aşteaptă o recompensă pe termen scurt. Răsplata tangibilă a japonezilor o reprezintă tradiţionalele bonusuri bianuale. Mărimea bonusului reflectă contribuţia salariatului la obţinerea rezultatelor grupului, armonie, contribuţia grupului în cadrul departamentului, contribuţia departamentului în cadrul companiei şi rezultatele generale ale companiei. Rezultatele necorespunzătoare se pot concretiza în rotaţia într-un post inferior sau micşorarea salariului. Răsplata salariaţilor arabi o reprezintă un bonus de 1-2 zile la salariul lunar sau promovarea, care presupune în mod automat o mărire de salariu. Pedeapsa pentru rezultate nesatisfăcătoare constă în diminuarea salariului sau retrogradarea din funcţie.

Încheiere. Americanii să străduiesc să încheie interviul de evaluare a performanţelor într-o notă pozitivă. Managerul şi salariatul colaborează pentru stingerea conflictelor sau dezacordurilor apărute înainte de terminarea întâlnirii. Conflictele neaplanate sunt remise managerului superior sau departamentului de personal. La sfârşitul interviului rezultatele evaluării sunt scrise şi semnate de ambele părţi, acest document devenind o parte componentă a dosarului salariatului. La japonezi, managerul trimite frecvent informaţii referitoare la contribuţia salariatului la realizările grupului departamentului de personal. Aceste informaţii servesc ca bază pentru calculul bonusurilor, creşterea salariului şi la rotaţia locurilor de muncă. Managerul arab felicită salariaţii pentru realizările obţinute, promovându-i – ceea ce presupune creşterea salariului sau pedepsindu-i, dacă nu îşi realizează sarcinile. Dacă salariatul are o contribuţie majoră la succesul firmei – un nou patent, economii importante la costuri sau o comandă mare – este onorat cu o ceremonie specială.

Valori culturale. Procesul de evaluare a performanţelor american pune accent pe comunicarea deschisă dintre manager şi salariat şi are un caracterul formal. La japonezi, armonia de grup şi relaţiile sunt importante valori culturale în procesul de evaluare. Performanţele sunt evaluate în raport de rezultatele grupului. Modelul arab de evaluare a performanţelor subliniază autoritatea şi vârsta.

6.6. **Compensarea personalului**

Un plan de compensare a personalului trebuie să combine echilibrul, motivarea şi flexibilitatea. Aceasta este cu atât mai important cu cât firma activează pe mai multe pieţe. În ţările în care vânzările au un nivel scăzut, firma trebuie să depăşească acest handicap. Acordarea de câştiguri suplimentare, titluri, pe lângă salariu, sunt practici curente. De exemplu, firma Philip Morris a publicat în Venezuela realizările celor mai buni slariaţi şi le-a acordat premii financiare şi de altă natură. De asemenea, ea dă banchete şi petreceri în cinstea slariaţilor fruntaţi.

Un alt gen de recompense îl constituie călătoriile în străinătate. În unele ţări, salariaţii sunt refractari la a plăti comisioane, datorită restricţiilor culturale şi a imaginii negative a vânzărilor personale. În aceste ţări se folosesc salariile drept recompensă de bază.

6.7. Stiluri de management

Stilul de management poate fi definit ca procesul de influenţare a oamenilor pentru realizarea anumitor obiective. În managementul internaţional cunoaşterea stilurilor de conducere este foarte importantă. Cele mai multe cercetări nu au avut un caracter comparativ, ci mai degrabă au fost axatate pe o anumită ţară sau zonă geografică.

În abordarea stilurilor de management în arena internaţională trebuie analizate două domenii comparative:

1. Modul cum îi văd managerii pe subordonaţi;
2. Abordarea stilurilor de conducere prin caracteristicile de comportament autocrat-participative ale managerilor

1.Modul cum îi vă managerii pe subordonaţi. La baza stilurilor de management stau opiniile managerilor privind modul de comportament al salariaţilor. Într-un mod vor conduce managerii care consideră salariaţii leneşi, lucrând doar pentru bani şi în altul cei care consideră că subordonaţii îşi asumă iniţiative şi responsabilităţi. Din acest punct de vedere are o deosebită relevanţă teoria X şi Y.

Managerul adept al teoriei X crede că oamenii sunt în esenţă leneşi şi pentru a-i pune la lucru trebuie ameninţaţi sau împinşi din urmă. Caracteristicile teorie X sunt sintetizate astfel:

- Oamenilor, prin natură, nu le place să muncească şi vor evita munca ori de câte ori este posibil;
- Muncitorii au ambiţii mici, încearcă să evite responsabilităţile şi preferă să fie îndrumaţi;
- Nevoia principală a salariaţilor o reprezintă siguranţa muncii;
- Pentru a face oamenii să-şi îndeplinească obiectivele sunt necesare controlul, coerciţia, ameninţările şi pedepsele.

Managerul adept al teoriei Y crede că în condiţii normale oamenii nu numai muncesc din greu, dar caută să-şi asume responsabilităţi, să fie creativi. Caracteristicile acestei teorii sunt sintetizate astfel:

- Realizarea efortului fizic şi mental la serviciu este tot atât de naturală ca şi odihna sau jocul;
- Controlul şi pedepsele nu sunt singurele modalităţi de convingere a salariaţilor să-şi atingă obiectivele. Dacă oamenii sunt orientaţi spre obiective, se vor controla şi dirija singuri;
- Angajarea în realizarea anumitor obiective este determinată de răsplata pentru munca lor;

- În condiţii normale de lucru fiinţa umană medie nu numai că acceptă responsabilităţile, dar şi le şi asumă;
- Capacitatea de imaginaţie, originalitate şi creativitate în soluţionarea problemelor este uniform distribuită printre salariaţi;
- În viaţa industrială modernă, potenţialul intelectual modern al fiinţei umane medii este doar parţial exploatat.

Un manager al unei bănci canadiene descrie tipul de management bazat pe "teoria X" al şefului său, un filipinez. "La Banca Regală a Canadei am avut cel mai insuportabil şi mai bănuitor manager direct, supraveghetor. Ca asistent adjunct al diviziei administrative, el avea autoritate asupra tuturor salariaţilor diviziei. Părea să aibă o totală neîncredere în subordonaţi. Aproape permanent privea peste umărul nostru, ne verifica lucrările, atitudinile şi punctualitatea

Cu toate că cei mai mulţi salariaţi erau nemulţumiţi de acest tratament, asistentul managerului era un om extrem de conştiincios care credea sincer în ceea ce el numea "vechiul stil de management". El era convins că salariaţii sunt leneşi prin natura lor. De aceea, el considera că aceştia trebuie constrânşi să muncească. Ca supraveghetor, el se considera îndreptăţit să trateze cu severitate angajaţii.

Eu consideram atitudinea lui condescendentă şi contraproducţivă.. Ca grup, angajaţii se considerau esenţialmente demni de încredere, dat întrucât şeful nostru părea să nu manifeste respect faţă de noi i-am aplicat acelaşi tratament. Rezultatul a fost un climat de muncă plin de neîncredere şi ostilitate. Atmosfera aceasta a afectat munca tuturor: anagjaţii erau tot mai puţin dispuşi să muncească, iar asistentul managerului devenea tot mai încrezător în lenea angajaţilor şi în necesitatea severităţii supravegherii şi controlului. Din fericire, situaţia a fost observată şi percepută corect de către manmagerul diviziei şi apoi soluţionată cu destulă greutate după lungi discuţii. Lămurirea a dat-o asistentul managerului. El ne-a spus că a manifestat pur şi simplu grija şi strădania de a se implica în activitatea subalternilor. Mai mult, ne-a explicat că angajaţii filipinezi care nu erau trataţi astfel puteau să se simtă neglijaţi sau neinsemnaţi. Din nefericire, noi nu eram filipinezi, iar canadienii nu au reacţionat aşa cum făceau cei mai mulţi filipinezi"

2. Abordarea stilurilor de management. Stilurile de management pot fi rezumate la trei categorii: autoritar, paternalistic şi participativ.

Stilul autoritar este specific managerilor care nu acceptă sugestii din partea subalternilor. Aceşti manageri sunt adepţii teoriei X. Ei sunt precocupaţi de realizarea atribuţiilor şi controlul realizării sarcinilor. Stilul este eficient în condiţii de criză, dar este folosit de unii manageri indiferent de situaţie. Acest stil micşorează interesul subordonaţilor, iar în absenţa managerului randamentul subordonaţilor scade simţitor.

Stilul paternalistic combină concentrarea asupra muncii cu cea a protecţiei subordonaţilor. Ea poate fi sintezitată în expresia: "Munceşte din greu şi firma va avea grijă de tine". Managerii cu acest stil sunt adepţii teoriei X "îndulcite" deoarece se bazează pe un control strict, combinat cu preocuparea pentru bunăstare. Acest stil este specific managerilor japonezi

Stilul participativ este orientat atât spre realizarea sarcinilor de muncă cât şi asupra oamenilor. Aceşti manageri încurajează subordonaţii să asume autoritatea şi controlul muncii. Managerii cu acest stil sunt adepţii teoriei Y. Acest stil este foarte popular în SUA, Marea Britanie şi alte ţări anglo-saxone, peninsula scandinavă.

Cercetătorii au studiat în special stilurile de management ale conducătorilor din Europa, Extremul Orient şi Orientul Mijlociu şi ţări în curs de dezvoltare ca India, Peru, Chile şi Argentina.

Cercetarea atitudinilor managerilor europeni faţă de stilurile de conducere s-a axat pe procesul de luare a deciziilor, asumarea riscului, planificare strategică şi proiectarea organizării. Managerii britanici tind să adopte stilul participativ. Cei francezi şi germani preferă stilul mai autoritar. Managerii scandinavi au un stil mai participativ. În general, managerii europeni tind să aibă un stil mai participativ.

Managerii japonezi sunt cunoscuţi pentru stilul lor paternalistic. Unele cercetări arată însă că managerii japonezii au mare încredere în capacitatea subordonaţilor lor şi folosesc un stil care permite subordonaţilor participarea activă la luare deciziilor. Stilul managerilor japonezi diferă în mare măsură de cel al managerilor americani.

Managerii din Orientul Mijlociu au o mare capacitate de conducere şi iniţiativă. Totuşi, participarea şi controlul intern sunt mai reduse decât în alte ţări.

Managerii din ţările în curs de dezvoltare au stiluri diferite de conducere. Managerii indieni au un stil mai participativ, datorită influenţei britanice. Similarităţile cu stilul britanic se referă şi la atitudinea faţă de capacitatea de conducere şi iniţiativă, participare, control intern. Diferenţele se referă la împărtăşirea informaţiilor şi obiective, aici managerii indieni apropiindu-se de cei din ţările în curs de dezvoltare. O situaţie similară există în Peru. Totuşi, unele studii recente arată că stilul de conducere al managerilor din Peru este mai apropiat de cel al managerilor din SUA

În concluzie, firmele multinaţionale trebuie să folosească stiluri de management diferite, în funcţie de particularităţile fiecărei ţări sau regiuni.

Teste

1. Poziţiile principale sunt deţinute de expatriaţi în orientarea:
a. etnocentrică
b. geocentrică
c. regiocentrică
d. policentrică
2. Poziţiile principale sunt deţinute de cei mai buni manageri în orientarea:
a. etnocentrică
b. geocentrică
c. regiocentrică
d. policentrică
3. În selectarea personalului internaţional, cunoaşterea limbii locale este un factor:
a. personal
b. de mediu
c. de experienţă
d. general
4.Evaluaţi performanţele unui salariat vietnamez din echipa dumneavoastră. Îl întrebaţi “Ce doriţi să faceţi în următorii doi ani?” Priveşte surprins la dumneavoastră. Motivul poate fi:
a. aşteaptă ca dumneavoastră, managerul, să ştiţi răspunsul la această întrebare.
b. crede că îi sugeraţi să părăsească firma.
c. crede că doriţi să îşi schimbe locul de muncă în cadrul firmei.
d. crede că nu va avea o evaluare pozitivă.
5. În cele mai multe firme arabe, evaluarea performanţelor nu este aşa de importantă deoarece:
a. relaţia dintre manager şi subordonaţii săi este deja stabilită.
b. odată ce un salariat a fost dat afară, nu mai poate fi reangajat.
c. sistemul de recompense sau creşterea salariului sunt stabilite de managerul general.
d. arabii evită evaluările negative directe.

6. Concentrarea asupra trecutului este o caracteristică a managerului:
a. factual
b. intuitiv
c. analitic
d. normativ
7. Managerii francezi preferă stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic
8. Managerii britanici tind să adopte stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic
9. Managerii japonezi au un stil:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic
10. Managerii scandinavi preferă stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic
11. În kibbutz-urile din Izrael factorii igienici (relaţiile interpersonale) sunt priviţi mai mult ca o sursă de satisfacţie decât de insatisfacţie.
a. adevărat
b. fals
12. Răsplata tangibilă a japonezilor o reprezintă tradiţionalele bonusuri bianuale.
a. adevărat
b. fals
13. Un incident critic nu este altceva decât o întâmplare neplăcută.
a. adevărat
b. fals

BIBLIOGRAFIE

1. Bosrock, M.M., Maniere şi obiceiuri europene de business, Editura, Meteor Business, Bucureşti, 2009.
2. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
3. Morrison, T., Wayne, A.C., Douress, J.J., Doing Business Around the World, Prentice Hall Press, Paramus, NJ, 2001.
4. Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
5. Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.
6. Sasu, C., Marketing internaţional, Ediţia a III-a, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

UNITATEA DE STUDIU (US) 7

STRATEGIA INTERNAŢIONALIZĂRII FIRMEI

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 7

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- Identificarea oportunităţilor şi riscurilor internaţionale;

- Alelegerea formelor de pătrundere pe pieţele internaţionale;
- Identificarea tipologiei strategiilor firmelor mici şi mijlocii internaţionale;
- Identificarea tipologiei strategiilor firmelor multinaţionale;

7.1. Premisele strategiei de internaţionalizare

Etapele preliminare ale elaborării strategiei de internaţionalizare sunt:
- identificarea oportunităţilor şi evaluarea riscurilor internaţionale;
- diagnosticul resurselor firmei.

Parcurgerea acestor etape reprezintă premisa pentru definirea strategiei de internaţionalizare (gradul de implicare, tipurile de pieţe, condiţiile transferului de tehnologie etc.) în limitele căreia se vor înscrie deciziile cheie şi se va asigura suportul tehnic, comercial şi financiar al operaţiunilor.

Strategia de ansamblu, pe termen lung, a firmei este determinată de trei tipuri de factori cu componentă internaţională:

• istoria firmei, respectiv experienţa acumulată în străinătate, succese în dezvoltarea anumitor relaţii, eşecuri înregistrate etc;

• cultura corporaţională, adică tradiţiile de deschidere internaţională, interes pentru pieţele străine, extinderea geografică a reţelei sale de contacte etc;

• personalitatea diferitelor părţi implicate în activitatea firmei: acţionari, manageri, salariaţi (conservatorism sau spirit de întreprindere, atitudine în raport cu riscul şi incertitudinea)

Ansamblul acestor elemente influenţează opţiunile strategice ale firmei pe termen lung, stimulând sau, dimpotrivă, descurajând implicarea sa internaţională.

Încadrarea strategiei de internaţionalizare în strategia de ansamblu a firmei se realizează atât în procesul de formulare a strategiei, cât şi în cel de implementare a acesteia. Astfel, pe de o parte, pe măsura parcurgerii diferitelor faze ale internaţionalizării, se evaluează conformitatea strategiei cu opţiunile pe termen lung ale firmei; pe de altă parte, la fiecare decizie majoră privind internaţionalizarea se analizează compatibilitatea acesteia cu strategia generală.

Oportunităţi şi riscuri. Identificarea oportunităţilor şi pericolelor asociate dezvoltării internaţionale permite stabilirea criteriilor de determinare a localizărilor şi activităţilor internaţionale potenţiale şi, ţinând seama de caracterul permanent al analizei oportunităţi/ riscuri, instituirea unui sistem de supraveghere a mediului internaţional de afaceri.

Analiza pleacă de la evaluarea în termeni de oportunitate a localizărilor şi activităţilor potenţiale, pe baza unei largi informări cu privire la mediul de afaceri, realizate din surse secundare , dar şi din surse primare. În acest proces se urmăreşte studierea caracteristicilor mediului de afaceri, procedându-se la:
- analiza nevoilor şi a cererii solvabile (structura, potenţialul, capacitatea şi volumul pieţei);
- analiza concurenţei (natura concurenţei, firmele dominante pe piaţă etc);
- determinarea restricţiilor privind accesul pe piaţă etc.

Totodată, se evaluează riscurile legate de internaţionalizare şi, în principal:
- riscurile politice, inclusiv cele determinate de modificările cadrului instituţional;
- riscurile economice, legate de accesul la factori de producţie, infrastructură, calitatea forţei de muncă şi a managerilor, instabilitatea economică;
- riscurile financiare, respectiv riscul valutar, de credit, solvabilitatea firmelor etc.

Un sistem de supraveghere a mediului de afaceri asociază, într-o abordare sistemică cu caracter permanent, sursele de informaţii interne şi externe, datele cantitative şi calitative,

analiza statică şi dinamică, informaţiile secundare şi cele care provin "de pe teren", informaţiile anterioare formulării strategiei şi cele care rezultă în procesul punerii acesteia în aplicare. Rolul esenţial al acestui sistem este de a oferi în permanenţă managementului informaţii cât mai complete şi actualizate în baza cărora să se formuleze deciziile strategice, tactice şi operaţionale.

Analiza diagnostic. Demers complementar în raport cu identificarea oportunităţilor şi riscurilor, diagnosticul atuurilor şi slăbiciunilor firmei are ca scop evaluarea resurselor şi restricţiilor companiei în perspectiva internaţionalizării. Privite împreună, cele două demersuri (puncte tari/puncte slabe, pe de o parte, oportunităţi/pericole, pe de altă parte) constituie componentele unei analize SWOT *{strengths, weaknesses, opportunities, threats).*

Analiza diagnostic are finalităţi şi cerinţe diferite în funcţie de faza de internaţionalizare la care se referă. în abordarea lui J.P. Lemaire, care distinge trei mari stadii de internaţionalizare, analiza se poate face la trei niveluri.

Diagnosticul internaţionalizării iniţiale este destinat firmei cu o deschidere redusă spre exterior sau fără experienţă internaţională, care încearcă să intre pe piaţa externă sau să-şi diversifice debuşeurile sau sursele de aprovizionare.

Rostul analizei este de a evalua potenţialul de dezvoltare ocazională sau durabilă a afacerilor internaţionale în scopul adaptării ofertei, a metodelor şi tehnicilor de operare în raport cu condiţiile specifice ale pieţei externe. Elementele cheie ale analizei sunt prezentate în tabelul 7.1.

Tabel nr. 7.1. Analiza diagnostic a internaţionalizării iniţiale

Produs/ Producţie	• Competitivitatea produsului (design, preţ, calitate) • Adaptabilitate (posibilitatea de a adapta produsul la caracteristicile pieţei locale) • Economii de scară , nivelul costurilor (interes pentru delocalizarea producţiei) • Transferul tehnologiilor şi know-how-ului (licenţiere, subcontractare) • Capacitate de producţie disponibilă (nevoi permanente sau ocazionale)
Marketing/ Vânzări	• Cunoaşterea firmelor concurente (în ţările vizate) • Experienţa internaţională a vânzărilor • Interes faţă de pieţele externe • Posibilitatea aplicării unor metode de succes şi pe pieţele externe • Parteneriat cu firme din străinătate (portaj, distribuitor privilegiaţi)
Finanţe	• Resurse disponibile pentru investiţii • Capacitate de îndatorare, de mobilizare a capitalului • Cunoaşterea reglementărilor internaţionale în materie de finanţe • Nivelul stocurilor necesare • Acces la sprijin din partea instituţiilor
Strategie/resurse umane/ organizare	• Coordonarea activităţilor firmei atât pe piaţa locală, cât s pe pieţele externe • Competenţe, capacitate de angajare a personalului în străinătate • Reacţii la modificările mediului de afaceri • Opţiunea managerilor pentru internaţionalizarea afacerilor firmei

Diagnosticul implantării se aplică firmelor care au în vedere implantarea durabilă una sau mai multe pieţe externe. Scopul analizei este acela de a pune bazele elaborării unei strategii

de dezvolt internaţională în perspectiva cuceririi de poziţii durabile în mai multe medii de afaceri difer Diagnosticul este de aceeaşi natură cu cel practicat în cazul internaţionalizării iniţiale, dar la alte dimensiuni şi cu alt grad de implicare. Principalele elemente care se analizează sunt :

- capacitatea firmei de a aprecia riscurile şi nevoile în resurse asociate pieţelor selectate şi formelor de internaţionalizare avute în vedere;
- capacitatea de a mobiliza resursele necesare -tehnologice, financiare, manageriale etc;
- capacitatea de a defini şi a dezvolta o strategie internaţională în funcţie de valorile culturale ale firmei, cerinţele competitivităţii globale, gradul de experienţă pe plan internaţional.

Elementele cheie ale diagnosticului implantării sunt sintetizate în tabelul 7.2.

Tabel nr. 7.2. Analiza diagnostic a implantării.

Capacitatea de a aprecia riscurile şi nevoile	• pentru fiecare piaţă externă • în funcţie de modul de prezenţă pe piaţa externă
Capacitatea de a mobiliza resursele necesare	• pe plan financiar • pentru alte funcţii ale firmei
Capacitatea de a defini şi dezvolta o strategie internaţională, în funcţie de:	• sistemul de valori al managementului • cultura firmei • competitivitatea globală • gradul de experienţă al firmei

Diagnosticul multinaţionalizării îşi propune să evalueze capacitatea firmei , care este deja implantată pe mai multe pieţe externe, de a integra într-un sistem global diferitele sale forme de prezenţă în străinătate. În acest sens, se urmăreşte identificarea sinergiilor potenţiale între diferitele filiale străine, precum şi între acestea şi firma-mamă, punerea în evidenţă a domeniilor sau funcţiilor unde pot fi obţinute avantaje printr-o mai bună coordonare sau organizare , evaluarea resurselor disponibile în vederea valorificării lor superioare în noul context.

În baza acestui diagnostic se iau deciziile privind structura organizatorică, sistemele de informaţii şi control, dezvoltarea unei culturi corporaţionale şi a unui management al resurselor umane la nivel internaţional.

7.2. Elaborarea strategiei de internaţionalizare

Elaborarea strategiei de internaţionalizare, care se bazează pe rezultatele analizei oportunităţi-riscuri şi ale analizei-diagnostic, realizate în prealabil, presupune trei aspecte esenţiale:, definirea obiectivelor internaţionale ale firmei; selecţionarea pieţelor şi a partenerilor; stabilirea metodelor de operare (formele de internaţionalizare).

Obiectivele internaţionalizării decurg din *opţiunile de bază* ale strategiei de internaţionalizare, acestea din urmă reflectând finalităţile firmei, aşa cum acestea sunt exprimate de politica sa generală şi incluse în strategia de ansamblu a afacerilor.

În ceea ce priveşte opţiunile de bază, ele se pot referi la alegeri între:

- creşterea extensivă (lărgirea pieţelor, sporirea cifrei de afaceri) şi creşterea intensivă (valorificarea resurselor, creşterea rentabilităţii);
- creşterea internă (acumularea capitalului) şi creşterea externă (implantări, achiziţii);
- dezvoltare autonomă şi parteneriat;
- orientare pe termen scurt şi orientare pe termen lung;
- strategie monoprodus sau multiprodus;

- concentrarea şi diversificarea activităţilor .

Obiectivele concrete ale internaţionalizării sunt formulate în termeni de:

- rentabilitate a capitalului investit şi nivel al profitului aşteptat;
- cifră de afaceri proiectată şi cote de piaţă de atins, pe ansamblu şi pe ţări;
- ritm de creştere prevăzut;
- pondere a bunurilor şi serviciilor produse în (sau achiziţionate din) străinătate în raport cu
producţia internă;
- grad de internaţionalizare a resurselor de capital şi a structurilor financiare;
- grad de internaţionalizare a resurselor umane;
- dispersie sau concentrare a activităţilor de cercetare-dezvoltare şi a proprietăţii industriale;
- grad de control al operaţiunilor.

Stabilirea şi urmărirea acestor obiective se fac de o manieră flexibilă, într-o perspectivă dinamică, ţinându-se seama de schimbările care apar în mediul de afaceri, de posibilităţile de valorificare a unor avantaje strategice, comparative sau competitive sau, într-o altă abordare, de avantajele specifice (care ţin de natura activităţilor sau produselor), de avantajele de localizare (oportunităţi concurenţiale, de cadru juridic sau socio-culturale), sau de internaţionalizare (posibilităţi de optimizare a rezultatelor printr-o strategie integrată la nivel internaţional).

Stabilirea localizărilor şi selecţionarea partenerilor se realizează în raport cu oportunităţile pe care acestea le oferă pentru firmele care îşi propun să se internaţionalizeze. Astfel, *localizarea în diferite zone geografice* este analizată în funcţie de o serie de criterii, cum sunt următoarele:

- caracterul activităţii: internaţionale, multinaţionale sau globale;
- consideraţii economice: potenţialul pieţei şi evoluţia favorabilă a acesteia; condiţiile
avantajoase de derulare a afacerilor (resurse umane, reţea de distribuţie, circuite financiare, infrastructură etc); accesul la surse de finanţare etc;
- consideraţii juridice, administrative şi fiscale: respectarea dreptului de proprietate;
reglementarea liberei circulaţii a bunurilor şi serviciilor; regimul cursului de schimb; modul de operare al administraţiei publice; facilităţi fiscale etc.
- consideraţii legate de riscul în afaceri: *ratingul* de ţară; nivelul de îndatorare; riscurile comerciale (preţ, curs de schimb) etc.

În ceea ce priveşte selectarea *partenerilor comerciali* se pleacă de la criterii referitoare la experienţa acestora în afaceri internaţionale, existenţa sau inexistenţa unor relaţii de afaceri anterioare cu firma care se internaţionalizează, nivelul tehnologic şi potenţialul comercial situaţia economico-financiară a acestora, gradule risc ce le este asociat (de insolvabilitate risc tehnologic).

Selectarea **metodelor de operare,** adică alegerea diferitelor forme de internaţionalizare a afacerilor, finalizează procesul de formulare a strategiei. În acest sens firma poate opta pentru diferite forme de operaţiuni comerciale, pentru acţiuni de implantare în străinătate sau pentru realizarea de alianţe strategice sau cooperări, dar poate apela şi la metode de operare complexe în care se îmbină elemente de comerţ, cooperare şi investiţii directe.

Operaţiunile de export-import. *Exportul de mărfuri* este operaţiunea comercială de referinţă. Baza *juridică* o reprezintă contractul de vânzare internaţională, care creează între părţi raporturi de tipul debitor-creditor (importatorul' este ţinut să plătească preţul, dobândind

dreptul de proprietate asupra mărfii; exportatorul este îndreptăţit să primească preţul, având obligaţia de a livra marfa).

Din punct de vedere *economic,* relaţiile dintre părţi se bazează pe interdependenţe în sfera comercializării (aprovizionare din străinătate = import, desfacere în străinătate= export). Gradul de implicare a managementului în operaţiunile de export diferă după cum este vorba de exportatori pasivi (când vânzarea în străinătate este indusă de cererea care se manifestă de pe piaţa străină, adică afacerile se realizează din iniţiativa importatorilor) sau exportatori activi (când iniţiativa operaţiunilor revine vânzătorului, care are o strategie de export şi un plan de afaceri adecvat).

Din punct de vedere operaţional, exportatorii se deosebesc după cum este vorba de un export *indirect* (prin participarea unor firme de comerţ), când nu se creează cu necesitate structuri organizatorice specifice pentru export, sau export *direct* (efectuat nemijlocit de către producător), când exportatorul îşi constituie servicii, departamente sau direcţii pentru afacerile internaţionale .

Contrapartida. Un grup de operaţiuni, în care importul este condiţionat de efectuarea exportului (sau invers) formează afacerile în contrapartidă . Compensaţia între firme (engl. *barter)* se deosebeşte de exportul obişnuit prin faptul că plata preţului se face în natură, nu în bani; este vorba deci de schimb de marfă contra marfă.

Operaţiunile paralele reprezintă un pachet tranzacţional în care două operaţiuni comerciale de sens opus sunt legate contractual şi economic una de cealaltă: exportul este condiţionat de un import.

Contrapartida cu produse rezultate înseamnă plata exportului unor bunuri de echipament, parţial sau total, prin livrări de bunuri fabricate prin utilizarea productivă a echipamentelor de către importator.

Operaţiunile de transfer de tehnologie. în raport cu vânzarea internaţională aceste operaţiuni presupun nu exportul produsului fabricat, ci valorificarea unui avantaj strategic concretizat în brevete, mărci, expertiză tehnică. Ca atare, raporturile dintre părţi nu se mai situează, sau nu se situează numai, în sfera comercializării, ci ele implică sistemele de producţie ale partenerilor. De aici rezultă o astfel de abordare a afacerii, aspectele de cooperare (bazate pe interesele comune ale partenerilor), tinzând să se suprapună peste elementele specifice raporturilor de tip debitor-creditor.

Licenţierea este vânzarea dreptului de folosinţă a cunoştinţelor tehnice brevetate de către un exportator unui beneficiar străin, contra unui preţ care urmează a fi plătit printr-o sumă forfetară, prin redevenţe (plăţi periodice) sau prin îmbinarea celor două formule.

Franciza este, în esenţă, un transfer de tehnologie comercială, beneficiarii primind dreptul de a desfăşura activităţi economice (producţie şi servicii) sub o marcă recunoscută, aparţinând exportatorului. Ca şi în cazul licenţierii, succesul afacerii pentru ambele părţi depinde de măsura în care acestea reuşesc să stabilească raporturi durabile cu caracter de cooperare.

Subproducţia sau subcontractarea (engl. *subcontracîing)* pleacă, în principal, de la cerinţele creării de avantaje competitive prin punerea în valoare a complementarităţilor dintre parteneri: exportatorul transferă producţia unui produs finit (subproducţia de capacitate) sau a unor componente şi subansamble (subproducţia de specialitate) în firma importatorului, care beneficiază de condiţii de producţie mai favorabile (costuri mai reduse cu manopera, acces la resurse materiale, facilităţi investiţionale); importatorul are acces la tehnologia de fabricaţie a exportatorului (documentaţie tehnică, formare personal etc), putându-şi valorifica factorii de producţie.

Societăţile mixte

Societatea mixtă (engl. *joint-ventures)* este o formă de cooperare între părţi, prin care doi sau mai mulţi parteneri din ţări diferite desfăşoară în comun, în cadrul unei entităţi

independente, cu personalitate juridică, activităţi de producţie, marketing şi comercializare, financiare etc, prin partajarea beneficiilor şi riscurilor afacerii. Caracteristicile cooperării prin societăţi mixte sunt următoarele:

- relaţiile dintre părţi sunt de *lungă durată,* partenerii participă în comun la gestiunea afacerilor şi răspund solidar;
- cooperarea are un *caracter organic* (instituţionalizat) în sensul că partenerii deţin părţi dintr-o societate, care poate fi nou creată sau rezultată din transformarea unei societăţi existente (prin preluarea de acţiuni de către unul din parteneri);
- cooperarea are un *obiect complex* şi un caracter evolutiv, în sensul că ea poate să se refere atât la acţiuni de marketing şi comercializare (societăţi mixte de comercializare, ca formă de distribuţie), cât şi la activităţi productive (formă de cooperare în producţie) sau cele bancare (băncile mixte).

Implantarea în străinătate este o modalitate de "creştere externă" a firmei (faţă de "creşterea internă", ce se face prin acumularea capitalului); ea se realizează prin investiţii directe în străinătate şi poate duce la constituirea a diferite structuri organizatorice.

Filiala (engl. *subsidiary)* este o firmă cu capital propriu constituită de societatea-mamă în străinătate potrivit legislaţiei ţărilor de rezidenţă. Constituirea şi funcţionarea filialelor au la bază următoarele trăsături caracteristice:

- structura organizatorică şi conducerea activităţii sunt determinate de condiţiile mediului economic şi regimul juridic ale ţării *gazdă* ;
- filiala se integrează în mecanismul economic al ţării de rezidenţă. Adoptarea deciziilor şi conducerea activităţii filialelor de o manieră dinamică şi flexibilă, corespunzător regimului de funcţionare al pieţei respective, constituie o condiţie sine qua non desfăşurării unei activităţi profitabile;
- imaginea favorabilă şi prestigiul comercial al filialelor sunt determinante pentru stabilirea unor relaţii durabile cu parteneri de prim rang.

Sucursala (engl. *branch)* reprezintă un serviciu al unei firme, implantat în străinătate. Ea depinde în totalitate, din punct de vedere financiar şi administrativ de societatea care a creat-o, iar obiectul său de activitate trebuie să fie identic cu cel al societăţii-mamă. Sucursala este organizată, înregistrată şi funcţionează potrivit legislaţiei locale, iar cheltuielile necesare sunt suportate din bugetul de venituri şi cheltuieli al societăţii-mamă; încheierea contractelor cu persoane fizice sau juridice poate avea loc numai în baza împuternicirii de reprezentare date de societatea-mamă şi în condiţiile legii aplicabile. Sucursala îşi desfăşoară activitatea pe baza autogestiunii economico-financiare şi valutare. în acest sens, ea dispune de buget de venituri şi cheltuieli al cărui sold se reflectă în rezultatele economico-financiare ale societăţii-mamă.

7.3.Tipuri de strategii de internaţionalizare

Strategiile de internaţionalizare pot fi grupate după tipul firmei care se internaţionalizează, în strategii specifice firmelor mici şi mijlocii şi strategii specifice societăţilor multinaţionale

7.3.1. Strategiile de internaţionalizare ale firmelor mici şi mijlocii

Firmele mici şi mijlocii prezintă o serie de caracteristici care le conferă un loc special în lumea afacerilor: dimensiuni modeste (până la 500 de angajaţi, dar cu cifră de afaceri de peste 500.000 USD, conform unei convenţii acceptate de mulţi autori), resurse materiale şi financiare limitate, obiective cu caracter personalizat promovate de patroni sau manageri, sisteme informale centralizate de planificare şi control. Ca atare, strategiile şi structurile

internaţionale ale acestora diferă de cele ale marilor firme, iar rezultatele studiilor privind societăţile multinaţionale nu pot fi extrapolate direct la cazul firmelor mici şi mijlocii.

Strategiile de internaţionalizare ale firmelor mici şi mijlocii sunt influenţate de caracteristicile firmei, de mediul de afaceri, precum şi de modul în care ele concep extinderea în exterior. Astfel, în ceea ce priveşte specificul firmei s-a constatat în literatura de specialitate că: o bază de resurse adecvată permite firmelor mijlocii şi cu experienţă mai îndelungată de afaceri să promoveze o orientare internaţională; firmele din industria prelucrătoare, care produc bunuri corporale, dezvoltă mai uşor strategii internaţionale bazate pe diferenţierea produsului; deţinerea unui avantaj tehnologic (brevete, mărci) constituie un atu în procesul internaţionalizării.

Referitor la caracteristicile mediului, s-a constatat că o competiţie accentuată pe piaţa internă şi un ritm rapid de schimbare în domeniul lor de activitate pot fi asociate cu orientarea firmelor spre pieţele globale.

Strategia nişei este frecvent utilizată de către firmele mici şi mijlocii. Ea presupune concentrarea acestora pe produsele şi/sau serviciile la care dispun de avantaje competitive ca urmare a capacităţii lor de inovare şi de adaptare/schimbare a producţiei în raport cu evoluţia cererii. Deţinerea de brevete este un mijloc important de protecţie a poziţiei deţinute pe piaţă şi de menţinere a avantajului competitiv.

Strategia concentrării presupune îmbunătăţirea performanţelor tehnice şi comerciale ale produselor pe pieţele existente, dezvoltarea, pe această bază a liniei de produse şi pătrunderea pe noi pieţe, inclusiv prin expansiune internaţională.

Strategia diferenţierii este practicată de firmele care oferă pe pieţele străine produse perfecţionate calitativ şi adaptate în raport cu specificul cererii locale. Spre deosebire de firmele mari, diferenţierea nu se bazează pe servicii, imagine sau preţ, deoarece dimensiunile lor nu le permit susţinerea financiară a unor astfel de orientări.

Strategia mixtă înseamnă combinarea unor strategii diferite într-o abordare de aspiraţie globală *,* în sensul că piaţa este abordată într-o perspectivă de ansamblu, dar cu mijloacele şi resursele specifice unei firme mici sau mijlocii.

Opţiunile strategice pot fi deosebite şi după modul de acţiune a firmelor: independent *{strategii competitive)* sau în cooperare cu alte firme *{strategii cooperative).* Dacă evidenţa empirică relevă că firmele mici şi mijlocii au apelat mai puţin la strategiile cooperative, studiile de specialitate arată că acestea se pot dovedi un mijloc eficient de comercializare a produselor pe pieţele externe şi de depăşire a handicapului pe care-1 creează accesul lor relativ limitat la resurse.

7.3.3. Strategii ale societăţilor multinaţionale

Societăţile multinaţionale (SM) sunt firme care au prin natura lor o vocaţie internaţională şi globală, ceea ce se reflectă în mod nemijlocit în strategia lor de afaceri, structura organizatorică şi practica de management.

Dezvoltarea SM arată că strategia acestora a cunoscut mai multe stadii de-a lungul timpului. (Primele SM. dominante până la sfârşitul secolului XIX *{SM primare),* practicau o *strategie de aprovizionare,* vizând procurarea pentru societatea-mamă de materii prime şi produse agricole din ţările de implantare. în prima jumătate a secolului XX, s-au impus SM care practicau o *strategie de piaţă,* trecând de la export la investiţii directe şi fabricarea produselor în ţările de localizare. Cum filialele produceau aceleaşi mărfuri ca şi societatea-mamă, această strategie presupunea substituirea exporturilor cu vânzări ale filialelor şi, de multe ori, generarea de importuri în ţara de origine a SM. În anii '60 şi 70 s-a dezvoltat *strategia de raţionalizare a producţiei,* SM vizând valorificarea diferenţialului de costuri (costuri mai reduse la manoperă şi unele resurse primare) şi creşterea gradului de specializare a filialelor. în anii '80 au apărut mai multe *strategii noi* - îmbinarea strategiei de piaţă cu raţionalizarea

producţiei, strategia tehnico-financiară, alianţele între SM - cu tendinţe de consacrare, în cazul firmelor de vocaţie mondială, a unei strategii *globale* de afaceri).

O caracteristică esenţială a dezvoltării societăţilor multinaţionale în zilele noastre este *tendinţa de globalizare a strategiilor* ; strategiile tradiţionale capătă dimensiuni noi şi tind să se subordoneze acestei tendinţe dominante.

Strategia filialei sursă - strategie clasică, ce îşi propune valorificarea avantajelor oferite de dotarea cu resurse în ţara gazdă sau de diferenţialul de costuri - cunoaşte în prezent noi caracteristici: dezvoltarea acesteia în domeniul informaticii, practicarea strategiei de către societăţile din sectorul terţiar .

Strategia filialei cu autonomie funcţională presupune crearea unor structuri productive în ţările de implantare având acelaşi obiect de activitate cu societatea-mamă; filialele sunt autonome din punct de vedere funcţional, iar controlul se exercită atât prin relaţiile de proprietate, cât şi prin furnizarea de tehnologie sau alţi factori de producţie de către societatea-mamă. în relaţiile Est-Vest şi Nord-Sud, implantarea se face şi prin crearea de societăţi mixte, care operează independent pe pieţele locale.

Strategiile de integrare complexă au drept element definitoriu internaţionalizarea atât a producţiei, cât şi a celorlalte funcţii şi activităţi ale firmei, orice filială putând să îndeplinească, integral sau în colaborare cu alte filiale ori cu firma-mamă, o anumită funcţie -cercetare-dezvoltare, managementul resurselor umane, contabilitate-finanţare- pentru complexul multinaţional în ansamblul său.

Strategia tehnico-financiară depăşeşte orizontul strategiei industriale, urmărind punerea în valoare atât a unor atu-uri tehnologice, cât şi a unor oportunităţi financiare, în cadrul unor structuri de tipul conglomeratului. Această strategie se caracterizează prin câteva aspecte: trecerea de la investiţii directe la subcontractări şi alianţe competitive; creşterea importanţei implicării în domeniile cercetării-dezvoltării şi serviciilor în raport cu angajarea în producţia materială; urmărirea de profituri speculative din operaţiuni pe piaţa financiară în curs de globalizare.

Strategiile globale sunt caracteristice pentru "societăţile multinaţionale de stil nou", caracterizate prin aspecte cum sunt următoarele: o viziune mondială asupra pieţelor şi concurenţei; poziţia şi comportamentul de actor global în afaceri; activitate în domenii bazate pe tehnica de vârf; faptul că obţin valoare adăugată în mai multe ţări; şi faptul că îşi localizează activităţile - coordonate prin tehnologiile informatice - acolo unde sunt cele mai rentabile, ţinând seama de avantajele competitive oferite de ţările gazdă.

Strategia globală nu este numai una tehnică şi financiară; ea este, de asemenea, în mod profund, industrială, comercială, de piaţă şi producţie . Strategiile globale pot fi identificate în funcţie de câteva caracteristici: centralizarea internaţională a capitalului; structurarea multinaţionalelor în grupuri industriale şi financiare *{holdinguri)* care tind să domine diferite sectoare ale vieţii de afaceri; alianţe strategice cu alte multinaţionale; integrarea mondială a producţiei.

Alianţele strategice - licenţiere, subcontractare, cooperare industrială, societăţi mixte etc. - dau naştere la reţele de multinaţionale (alianţe între societăţi-mamă), care reprezintă ele însele firme-reţea (reţele articulate de filiale, subcontractanţi, legături personale etc). în cadrul acestor reţele de alianţe, societăţile multinaţionale pot fi în acelaşi timp concurente, pentru unele activităţi, şi partenere, pentru alte activităţi (de exemplu, în cercetare-dezvoltare)

Integrarea internaţională a producţiei este un proces ce se conturează cu putere în lumea dezvoltată şi care este promovat prin strategiile de integrare complexă ale multinaţionalelor. Acest proces presupune dezvoltarea unor reţele bazate pe legături de tip matriceal - verticale şi orizontale - implicând nu numai raporturi în cadrul unei multinaţionale între societatea-mamă şi filiale, ci şi alianţe strategice şi cooperări cu firme aparţinând altor multinaţionale, creându-se aşa- numitele „firme reţea”.

Teste

1. Etapele preliminare ale elaborării strategiei de internaţionalizare sunt:
   a. Identificarea oportunităţilor internaţionale
   b. Evaluarea riscurilor internaţionale;
   c. Diagnosticul resurselor firmei;
   d. Operaţionalizarea transferului tehnologic
2. Elaborarea strategiei de internaţionalizare presupune:
   a. Definirea obiectivelor internaţionale ale firmei;
   b. Sselecţionarea pieţelor şi a partenerilor;
   c. Stabilirea metodelor de operare;
   d. Ştbilirea formelor de internaţionalizare.
3. Sunt considerate alianţe strategice:
a. Licenţierea;
b. Subcontractarea;
c. Cooperarea industrială;
d. Societăţile mixte

Bibliografie

1.Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
2.Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
3.Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

UNITATEA DE STUDIU (US) 8

PLANIFICAREA ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 8

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:
- diferenţele dintre planificarea internă şi cea internaţională;
- principalele metode de planificare folosite în managementul internaţional;
- procesul de planificare specific firmelor internaţionale.

8.1. Diferenţe dintre planificarea internă şi cea internaţională.

În mediul internaţional, planificarea este mai dificil de realizat, datorită numărului de elemente externe implicate. În tabelul 8.1 sunt prezentate diferenţele dintre planificarea internă şi cea internaţională.

Tabel 8.1 Planificarea internă şi internaţională

Planificarea internă	Planificarea internaţională
1. O singură limbă şi naţionalitate	1. Factori multilingvistici multinaţionali şi multiculturali
2. Piaţă relativ omogenă	2. Pieţe diverse şi fragmentate
3. Date disponibile şi, în mod normal, precise şi uşor de cules	3. Culegerea datelor este o sarcină dificilă, cerând cheltuieli mari şi personal adecvat
4. Factorii politici sunt relativ neimportanţi	4. Factorii politici sunt frecvent esenţiali
5. Libertate relativă faţă de amestecul guvernamental	5. Guvernele influenţează deciziile afacerii
6. Firmele individuale au un efect redus asupra mediului	6. Distorsiuni "gravitaţionale" ale firmelor mari
7.Şovinismul ajută	7. Șovinismul împiedică
8. Mediul afacerilor relativ stabil	8. Medii multiple, unele foarte instabile
9. Climat financiar uniform	9. Climat financiar variat, de la ultraconservator la puternic inflaţionist
10. O singură monedă	10. Monede diferite, în stabilitate şi valoare reală
11. "Regulile jocului" afacerilor stabilizate	11. Reguli diverse, schimbătoare şi neclare
12. Managementul obişnuit, în general, cu împărţirea responsabilităţii şi folosirea controalelor financiare	12. Managementul frecvent autonom şi nefamiliar cu bugetele şi controlul

Aşa cum reiese şi din acest tabel, există numeroşi factori care măresc complexitatea planificării internaţionale, precum limba, diferenţele politice, fluctuaţiile monetare şi lipsa datelor despre piaţă. Aceste diferenţe măresc dificultatea elaborării planurilor cât şi a implementării acestora.

8.2. **Metode de planificare în managementul internaţional**

În funcţie de condiţiile concrete de pe piaţă, se pot utiliza următoarele metode de planificare: metode grupului de consultare de la Boston, metoda General Electric, metoda impactului profitului asupra strategiei pieţei şi metoda scenariilor.

a. **Metoda grupului de consultare de la Boston (B.C.G.)**. Planificarea cu ajutorul acestei metode presupune împărţirea activităţilor firmei în unităţi strategice de afaceri (u.s.a.). De regulă, împărţirea se face pe bază de produs-ţară, în funcţie de următoarele **criterii**: unităţile trebuie să aibă un grup de concurenţi bine definit; managerii unităţilor sunt responsabili de elaborarea şi implementarea propriilor strategii; profitabilitatea unităţilor poate fi măsurată în venit real. După împărţirea activităţilor în u.s.a., planificarea trebuie să clasifice firmele în funcţie de potenţialul viitor sperat. Metoda B.C.G. clasifică toate u.s.a. într-o matrice de portofoliu de afaceri, prezentată în fig. 8.1.

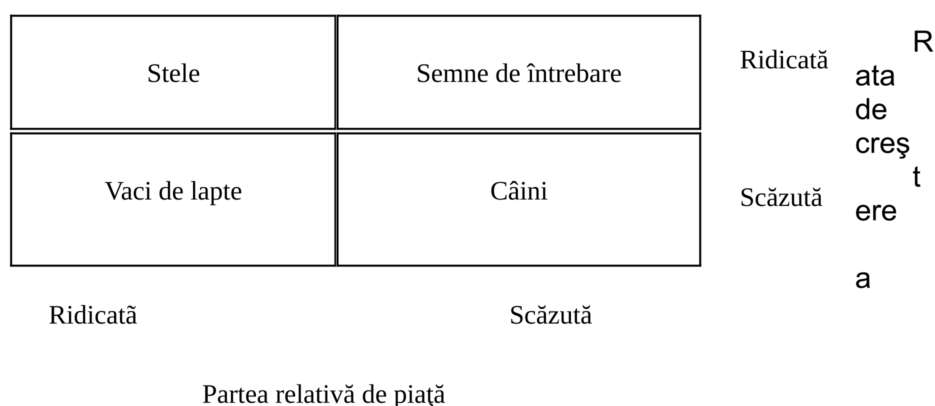


Fig. 8.1 Matricea B.C.G.

Matricea ia în considerare atât u.s.a. curente cât şi cele potenţiale sau oportunităţile propuse. Acestea din urmă sunt, de regulă, o extensie a afacerii curente prin pătrunderea într-o nouă ţară sau introducerea unui nou produs. Metodologia B.C.G.. clasifică aceste afaceri în funcţie de rata de creştere a pieţei şi de partea de piaţă. Rata de creştere a pieţei se referă la creşterea cererii anuale totale de piaţă sperată pe o bază anuală. Partea de piaţă reprezintă partea relativă a firmei, comparată cu cel mai mare concurent. De exemplu, o rată de 1,0 înseamnă că u.s.a. are aceeaşi parte ca şi următorul competitor, o rată de 0,5 înseamnă că u.s.a. are o jumătate de parte din următorul cel mai mare competitor şi 3% înseamnă că u.s.a. are o parte de piaţă de 3 ori mai mare decât următorul cel mai mare competitor.

Metoda G.C.B. se bazează pe ipoteza că firma cu cea mai mare parte de piaţă în raport cu competitorii şi trebuie să fie capabilă să producă la cele mai scăzute costuri. Invers, firmele cu o parte de piaţă scăzută în raport cu competitorii vor fi producători la costuri ridicate.

Folosind cele două dimensiuni menţionate, afacerile sau produsele pot fi clasificate în patru **categorii**: stele, vaci cu lapte, semne de întrebare şi câini. Afacerile (produsele) din fiecare categorie au caracteristici financiare distincte şi oferă diverse alegeri strategice.

Stele. Liderii cu rate de creştere a pieţei ridicate şi părţi de piaţă mari sunt denumiţi "stele" (vedete). Ei generează numerar în cantităţi mari, care va fi reinvestit în capital circulant şi fix, în vederea creşterii capacităţilor şi stocului însoţite de creşterea pieţei. În felul acesta, produsele stele reprezintă probabil cea mai bună şansă de profit disponibilă pentru o firmă şi poziţia sa competitivă trebuie menţinută. Dacă partea unei stele se reduce pentru că a obţinut mult numerar pe termen scurt sau au crescut preţurile (creând o umbrelă pentru concurenţi), steaua va deveni în cele din urmă un câine.

Valoarea unui produs sau serviciu este reflectată de fluxul de numerar care îl generează. Pentru o stea acest flux este în viitor, uneori îndepărtat, şi pentru a se obţine valoarea reală trebuie actualizate valorile viitoare.

Vaci de lapte. Specific vacilor de lapte le este o creştere scăzută a pieţei şi o parte de piaţă ridicată. Ele sunt furnizoare nete de numerar. Câştigurile lor ridicate, cuplate cu amortizarea, reprezintă intrări de numerar ridicate, în timp ce au nevoi scăzute pentru reinvestire. Astfel, aceste produse generează un surplus de numerar ridicat, ce permite plata dividendelor şi a dobânzii, a cheltuielilor de cercetare, a cheltuielilor indirecte şi a disponibilităţilor pentru investiţii în alte produse. Aceste produse trebuie protejate.

Semne de întrebare. Semnele de întrebare (copiii problemă) reprezintă produse aflate pe pieţe în creştere, însă au o pondere scăzută a pieţei. Datorită creşterii, ele cer mai mult numerar decât pot produce, deoarece au o parte de piaţă redusă. Dacă nu se va schimba partea de piaţă, semnele de întrebare vor absorbi pur şi simplu numerarul pe termen scurt şi apoi, pe măsură ce creşterea va încetini, vor deveni câini.

Câini. Câinii sunt produse cu o parte de piaţă şi o rată creştere scăzute. Poziţia lor competitivă slabă nu aduce profituri. Ei sunt utilizatori de numerar, câştigurile lor fiind reduse.

Pentru a supravieţui pe termen lung, o firmă trebuie să echilibreze afacerea în fiecare zonă. În timp, afacerile îşi schimbă poziţia. Multe u.s.a. încep prin a fi semne de întrebare, devin apoi stele, vaci de lapte şi, în final, câini.

Funcţia de planificare a firmei trebuie să conducă în aşa fel u.s.a. încât să poată prevedea combinaţiile viitoare ale afacerilor din fiecare zonă. Apoi, se vor aloca resurse în funcţie de aceste previziuni şi de obiectivele firmei. În acest sens, firmele vor folosi una din următoarele **strategii**:

1. Construirea - investirea pentru viitor, prestabilind câştigul pe termen scurt, în timp ce îşi îmbunătăţeşte poziţia pe piaţă.
2. Menţinerea - menţinerea poziţiei curente.
3. Recoltarea - generarea de flux de numerar pe termen scurt.
4. Scoaterea - vinderea sau lichidarea.

Cea mai dificilă parte a folosirii metodei G.C.B. este determinarea nivelului sau unităţii de analiză ce va fi examinat. De exemplu, o firmă poate avea doar 55 din piaţa mondială de ţevi, însă să aibă 35% din piaţa mondială de ţevi de peste 15 inch în diametru şi 60% din piaţa ţevilor cu diametru de peste 12 inch, într-o anumită ţară

Metoda se foloseşte, de cele mai multe ori, în planificarea internaţională a utilizării unui produs pe ţări, aşa cum se vede din fig. 8.2.

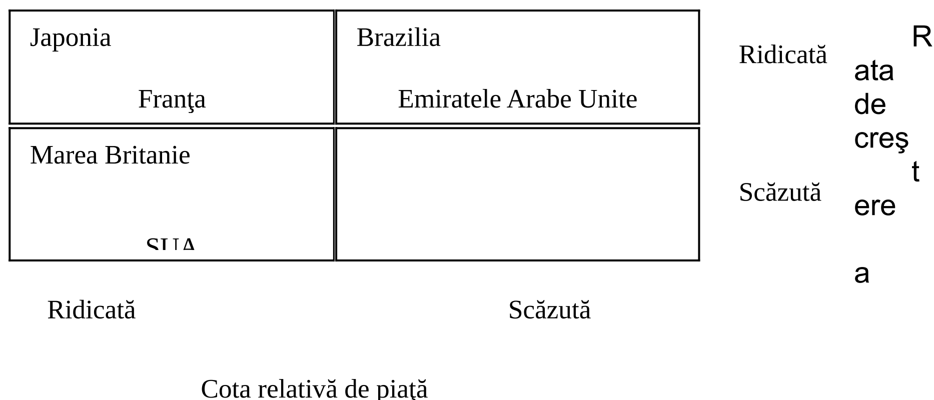


Fig. 8.2 Portofoliul pieţei de ţevi industriale

Procedura sugerată o constituie elaborarea materialului de portofoliu al pieţei pentru produsele proprii şi apoi pentru cele ale concurenţilor majori. Analiza se va repeta după cinci ani. Ea va ajuta la luarea deciziei privind ţările în care se vor adapta strategiile de construire, menţinere, recoltare sau scoatere.

Avantajele esenţiale ale acestei metode sunt: cere o viziune globală a afacerilor firmei şi ale concurenţilor săi; furnizează un cadru de analiză şi comparare a afacerilor; este o bază solidă de formulare a obiectivelor de management pentru anumite pieţe internaţionale; permite o reprezentare grafică convenabilă, uşor de înţeles de către directori.

Deşi metoda este larg acceptată, ea a fost criticată de o simplificare excesivă a procesului de planificare, în sensul că presupune că partea de piaţă ridicată şi rata de creştere ridicată au drept urmare succesul. Există însă, în mod evident, şi alţi factori ce determină succesul. Chiar dacă se acceptă premisele acestei metode, apar totuşi o serie de probleme privind definirea produsului, pieţei, măsurarea creşterii şi a dominaţiei pieţei. Aceste limite sunt valabile atât pentru piaţa internă cât şi pentru cea internaţională.

Când se utilizează metoda pe pieţele internaţionale, se ridică şi alte **probleme**.

În primul rând, elementele alese pentru analiză sunt ţările, ceea ce poate duce la ignorarea interdependenţei dintre pieţele internaţionale.

În al doilea rând, metoda presupune că firma şi-a extins experienţa cu un produs. Prin urmare, o parte de piaţă mai mare şi o experienţă în producţie mai bogată vor avea ca urmare descreşterea costurilor. Când se examinează variaţia diferitelor cheltuieli, conceptul devine neclar.

În al treilea rând, metoda G.C.B. presupune că motivaţiile firmelor internaţionale sunt similare, ceea ce nu este adevărat întotdeauna.

În ultimul rând, o firmă individuală poate avea alte obiective decât obţinerea de numerar, şi anume prevenirea concurenţei, obţinerea de informaţii tehnice sau stabilirea de relaţii bune cu guvernele local.

b. **Metoda General Electric/Mc. Kinsey (G.E.)**. Metoda elaborată de consultanţii în management de la General Electric şi Mc. Kinsey presupune o evaluare multifactorială bazată pe o analiză a factorilor legaţi de profitabilitate. Ea este o extensie a metodei G.C.B. şi presupune folosirea unor factori pentru evaluarea u.s.a., redaţi în tabelul 8.2

Tabel 8.2. Factori de evaluare a u.s.a.

Atractivitatea ramurii	Punctele tari ale afacerii
1. Mărimea pieţei 2. Creşterea pieţei 3. Diversitatea pieţei 4. Marjele de profit 5. Structura competitivă 6. Rolul tehnicii 7. Ciclicitatea 8. Mediul legal, uman, social	1. Partea relativă de piaţă 2. Competitivitatea preţului 3. Mărimea, creşterea 4. Calitatea produsului 5. Profitabilitatea 6. Poziţia tehnologică 7. Puncte tari şi slabe 8. Cunoaşterea clienţilor/pieţei 9. Imaginea, poluarea, oamenii

Evaluarea u.s.a. se face în funcţie de aceşti factori. Fiecărui factor i se atribuie o anumită pondere. Prin evaluarea opiniilor diferiţilor directori referitoare la aceste ponderi, se ajunge la o atractivitate şi puncte forte ridicate, medii sau scăzute. Fiecare u.s.a. este apoi localizată într-un tabel cu nouă celule, aşa cum reiese din fig. 8.3.

Această metodă are ca rezultat luarea unor decizii strategice similare metodei G.C.B. Cele trei compartimente din partea din stânga arată u.s.a. din ramurile favorabile cu puncte tari bune ale

afacerii. Firma trebuie să investească şi să crească aceste compartimente. Cele trei compartimente în diagonală sunt în mijloc. Firma trebuie să se decidă dacă să menţină, să îmbunătăţească sau să recolteze aceste u.s.a. Cele trei compartimente de jos au o atractivitate generală scăzută şi le face candidate la scoatere sau recoltare.

Metoda G.E. are aceleaşi limite ca şi metoda G.C.B. Totuşi, ea este adaptabilă pieţelor internaţionale. Fiecare firmă poate determina ce factori sunt importanţi pentru succesul său pe o piaţă internaţională şi evalua u.s.a. în funcţie de aceşti factori.

	Ridicată	Medie	Scăzută
Puterea afacerii: Ridicată	Investiţie şi creştere	Creştere selectivă	Selectivitate
Medie	Creştere selectivă	Selectivitate	Scoatere sau recoltare
Scăzută	Selectivitate	Scoatere sau recoltare	Scoatere sau recoltare

Atractivitatea ramurii

Fig. 8.3 Evaluarea u.s.a. după metoda G.E.

Metoda G.E. a fost modificată de firma Ford, care a elaborat un sistem de evaluare strategică a portofoliului pieţei bazate pe atractivitatea ţării şi punctele tari competitive (figura nr. 8.4). Atractivitatea ţării este determinată în funcţie de mărimea pieţei, creşterea acesteia, reglementările guvernamentale şi stabilitatea economică şi politică. Aceşti factori au fost combinaţi, folosind o singură scară liniară, astfel:

Atractivitatea ţării = mărimea pieţei + 2 * creşterea pieţei + (0,5 * control preţ) reglementare + 0,25 * cerinţe de omologare + 0,25 * conţinut local şi cerinţe de compensare export + (0,35 * inflaţia + 0,35 * balanţa comercială + 0,3 * factori politici).

Puterea competitivă a fost calculată pe baza a patru factori (partea de piaţă, potrivirea produsului, marja de contribuţie şi sprijinul pieţei), în următoarea manieră:

Putere competitivă = (0,5 * partea de piaţă absolută + 0,5 * poziţia ramurii) * 2 + produs potrivit + (0,5 profit unitar + 0,5 * procent profit al costului net al dealerului) + sprijinul pieţei.

	Ridicată		Scăzută
Atractivitatea ţării: Ridicată	Investire/creştere		Eliminare/Scoatere Societate mixtă
		Strategii selective	
Scăzută			Recoltare/scoatere Combinare/Licenţă

Putere competitivă

Fig. 8.4 Evaluarea u.s.a. după varianta Ford

Un exemplu practic de folosire a acestei metode este redat în capitolul privind cercetarea de management.

Ţările investiţie/creştere indică locul unde firma poate să facă angajamente puternice. Poziţia recoltare/scoatere se referă la ţările unde recoltarea profitului sau vânzarea afacerii poate fi cea mai bună strategie. Poziţia societate mixtă (dominată) scoatere reprezintă o alegere strategică dificilă, deoarece firma are competitivitate slabă, însă piaţa este atrăgătoare. Decizia finală trebuie luată după o analiză a diverşilor factori implicaţi.

c. **Impactul profitului asupra strategiei de management (I.P.S.M.)**. Metoda I.P.S.M. a fost elaborată tot de firma General Electric şi apoi a fost dezvoltată de diferite universităţi şi institute de planificare. Potrivit acestei metode, fiecare afacere este descrisă în funcţie de 37 factori, precum rata de creştere, partea de piaţă, calitatea produsului, investiţia etc. Ea foloseşte ecuaţiile de regresie multiplă pentru a stabili relaţiile dintre aceşti factori şi două măsuri distincte de performanţă şi anume: randamentul investiţiei şi fluxul de casă. Aceste performanţe sunt explicate prin factori generali ca: rata de creştere a pieţei; partea de piaţă a afacerii; partea de piaţă împărţită cu cea a celor mai mari trei concurenţi; gradul de integrare verticală; cerinţele de capital de lucru pe unitate de vânzări valorice; cerinţe de echipamente şi maşini pe unitate valorică de vânzări; calitatea produsului.

Această metodă este net superioară celorlalte prin numărul de factori pe care îi ia în considerare. Totuşi, deoarece variabilele sunt intercorelate, apare problema multicolinearităţii şi deci nu poate fi identificat cu claritate impactul unor factori asupra performanţelor. Apoi, procedura de eliminare a valorilor extreme poate modifica înfăţişarea modelului.

Metoda a dat rezultate în S.U.A. şi se speră că va da rezultate şi pe pieţele internaţionale, deşi instabilitatea politică poate reduce puterea explicativă a acestei metode.

d. **Planificarea scenariilor**. Metodele prezentate se referă la modele de portofoliu şi nu iau în considerare impactul diferiţilor factori externi, precum creşterea economică, inflaţia, costul energiei, războaiele, fluctuaţiile economice.

Planificarea scenariilor este o abordare unică a planificării strategice. Prin această metodă, afacerea multinaţională este împărţită în segmente de afaceri (ţări), apoi este elaborat un scenariu cu privire la variabilele externe semnificative, ca politica mondială, costul energiei, inflaţia etc. Sunt elaborate şi eventual diferite variante ale acestui scenariu. Apoi, segmentele sunt evaluate în funcţie de scenariul de bază. Decizia de investiţie se ia în raport de această analiză.

Limitele planificării scenariilor sunt: dificultatea elaborării unui scenariu de bază şi a unor variante; analiza efectelor fiecărui scenariu este deosebit de complexă.

Planificarea scenariilor poate fi folosită pentru a îmbunătăţi metodele precedente.

e. **Metoda combinată**. Fiecare metodă prezentată are anumite limite. Metoda combinată are ca scop înlăturarea acestor neajunsuri prin combinarea unor metode precedente. Ea se foloseşte în special pentru luarea deciziilor de alocare a resurselor. **Etapele** care trebuie parcurse în această metodă sunt următoarele:

1. Culegerea continuă a datelor I.P.S.M. pe surse distincte de intrare a acestora. Folosirea tehnicilor de regresie multiplă pentru a determina sursele şi modalităţile empirice explică diferenţele de performanţă în funcţie de surse. Aceasta va ajuta la determinarea factorilor critici şi la atribuirea de ponderi fiecăruia dintre ei.

2. Determinarea scenariului de bază şi a diferitelor variante, care va fi integrat într-un model bazat pe impactul scenariului unei decizii de investiţie.

3. Folosirea unei selecţii preliminare pentru a reduce numărul de ţări şi costurile de culegere a datelor.

4. Elaborarea unui model de evaluare pentru fiecare mod de intrare, bazat pe sursele afacerii şi ponderea importanţei fiecărui factor.

5. Elaborarea unui sistem de bonificaţii pentru operaţiile şi combinaţiile de operaţii cele mai avantajoase din punct de vedere al managementului comun (standardizare, economie de scară etc.)

6. Elaborarea unei scări de ponderare pentru evaluarea nivelului de risc (politic, de schimb valutar, expropriere etc.).

7. Culegerea datelor despre produse pe segmente de ţări şi pieţe pentru fiecare regiune (unde este posibil).

8. Derularea modelului şi alocarea resurselor în funcţie de ierarhizarea oportunităţilor.

Odată elaborat modelul, el poate fi aplicat diferitelor corporaţii multinaţionale.

8.3. **Procesul de planificare în managementul internaţional**

Indiferent dacă o firmă pătrunde pentru prima dată pe o piaţă sau acţionează deja în diferite ţări, ea trebuie să-şi planifice activitatea de management. Astfel, dacă ea intră pentru prima dată pe o piaţă, va trebui să decidă felul produselor de comercializat, pieţele de comercializare şi nivelul resurselor angajate. Dacă deja firma este prezentă pe pieţele internaţionale, va trebui să decidă asupra efortului şi nivelului de alocare a resurselor pe ţări şi produse, asupra pieţelor noi în care să intre sau din care să iasă şi ce produse să introducă sau să elimine. În acest sens o deosebită importanţă o au orientările şi procedurile de evaluare a oportunităţilor şi riscurile internaţionale şi de elaborare a planurilor strategice pentru a obţine avantaje din aceste oportunităţi. Procesul ilustrat în fig. 8.5 oferă un ghid sistematic de planificare pentru o firmă multinaţională ce activează în câteva ţări.

a. **Analiza preliminară şi selectarea: observarea nevoilor firmei**. O primă problemă care apare în procesul de planificare o constituie *alegerea pieţei ţării* pentru a face investiţia. În acest sens, trebuie observate punctele forte şi slabe ale firmei, produsele, filozofia şi obiectivele, alături de factorii restrictivi, limite şi potenţialul ei. În această primă parte a procesului planificării, ţările sunt analizate şi selectate pentru a le elimina pe acelea care nu oferă un potenţial suficient, demn de a fi luat în considerare în continuare.

Următorul pas îl reprezintă *stabilirea criteriilor de selecţie* după care vor fi evaluate ţările prospectate. Aceste criterii sunt stabilite după analiza obiectivelor, resurselor şi altor posibilităţi şi limite ale firmei. Este important de determinat motivele de intrare pe o piaţă străină şi avantajele sperate dintr-o astfel de implicare. Angajarea firmei în afaceri internaţionale şi obiectivele implicării internaţionale sunt elemente importante în stabilirea criteriilor de evaluare. Exemple de criterii de evaluare sunt: potenţialul minim al pieţei, profitul minim, randamentul investiţiei, nivelul competitiv acceptat, standarde de stabilitate politică, cerinţe legate de acceptabilitate.

Odată stabilite criteriile de evaluare, trebuie realizată o *analiză completă a mediului* în care intenţionează să activeze o firmă. Mediul conţine elemente necontrolabile şi cuprinde restricţii privind atât ţara de origine cât şi ţara gazdă, obiectivele de management şi orice alte limite ce pot exista la începutul fiecărei perioade de planificare. În acest stadiu al planificării se observă în gradul cel mai înalt distincţia dintre planificarea internă şi cea externă a managementului.

Tot acum se obţin informaţii necesare pentru: evaluarea potenţialului unei pieţe propuse a unei ţări; identificarea problemelor care vor elimina ţara din procesul ulterior; identificarea elementelor de mediu ce necesită o analiză ulterioară; determinarea părţii din marketingul mix

care poate fi standardizată şi care trebuie adaptată la nevoile pieţei locale; elaborarea şi implementarea unui plan de management.

Informaţii derivate din fiecare fază, Cercetarea pieţei şi evaluarea perf.

Faza 1 Analiza preliminară şi selecţia. Observarea nevoilor firmei/ţării	Faza 2 Adaptarea marketingului mix la pieţele ţintă	Faza 3 Elaborarea planului de management	Faza 4 Implementare şi control
Variabile necontrolabile de mediu, caracterul firmei şi criterii de alegere Caracterul firmei . Filozofia .Obiectivele .Resursele .Stilul de conducere . Organizarea .Limite financiare .Deprinderi de management şi management .Produse . Alte Restricţii ţara de origine .Politice .Legale .Economice .Alte Restricţii ţara gazdă .Economice .Politice .Competitive .Culturale .Nivel de	Observarea cerinţelor mixului Produs .Adaptare .Marcă de fabrică .Caracteristici .Ambalaj .Servicii .Garanţii .Stil Preţ .Credit .Reduceri Promovare .Publicitate .Vânzări personale .Medii .Mesaj .Promovare vânzări Distribuţie .Logistică .Canale	Elaborarea planului de management .Analiza situaţiei .Obiective şi scopuri .Strategie şi tactici .Bugete .Programe de acţiune	Implementare, evaluare şi control .Obiective .Standarde .Asigurare responsabilităţi .Măsurarea performanţei .Corectarea erorilor Etc.

tehnologie .Structura distribuţiei. Geografia						

Fig 8.5 Ghid de planificare pentru o firmă multinaţională ce activează în câteva ţări

Realizată fiind prima fază, decidentul va avea de a face cu sarcinile specifice ale alegerii pieţelor ţintă, identificarea problemelor şi oportunităţilor pe aceste pieţe şi ale începerii procesului de creare a programelor de management.

b. **Adaptarea mixului de marketing la pieţele ţintă**. În această fază se realizează o examinare mai detaliată a componentelor managementului mix. Dacă pieţele ţintă sunt selectate, mixul pieţei trebuie evaluat în lumina datelor obţinute în prima fază. Scopul principal al acestei faze este să se decidă asupra ajustării mixului de marketing la restricţiile culturale impuse de elementele necontrolabile ale mediului care ating în mod eficient obiectivele şi scopurile firmei. În chenarul 8.1 se reflectă modul în care compania Disney s-a adaptat cerinţelor culturale franceze, după ce a constatat ca la un an şi jumătate de la inaugurare Euro Disney din Paris era la un pas de faliment.

Faza permite şi determinarea posibilităţilor de standardizare. Prin gruparea tuturor ţărilor şi observarea similitudinilor, caracteristicile pieţei ce pot fi standardizate devin evidente.

În mod frecvent, rezultatele analizei din această fază indică faptul că mixul marketingului va cere o adaptare atât de severă încât se poate lua decizia de a nu pătrunde pe acea piaţă. De exemplu, produsul trebuie să aibă o mărime fizică mai redusă, însă costul prelucrării unor produse mai mici poate fi prea mare pentru a justifica intrarea pe piaţă.

Pe de altă parte, cercetările suplimentare făcute în această fază pot furniza informaţii care să sugereze modalităţi de standardizare a programelor de management pe două sau mai multe pieţe.

În această fază se găsesc răspunsuri la trei aspecte importante: elementele mixului internaţional ce pot fi standardizate şi care nu; adaptările culturale, de mediu necesare pentru acceptarea cu succes a mixului de marketing; dacă vor permite costurile o intrare profitabilă pe piaţă. În funcţie de rezultatele celei de-a doua faze se va face o a doua selecţie a ţărilor, cu eliminarea unora dintre ele.

c. **Elaborarea programului de management**. În această fază se elaborează un plan de management pentru piaţa ţintă - fie o singură ţară, fie o piaţă globală. Ea cuprinde analiza situaţiei, stabilirea obiectivelor şi scopurilor, elaborarea strategiei şi tacticii, determinarea bugetelor şi elaborarea programelor de acţiune.

Analiza situaţiei presupune analiza tuturor informaţiilor pertinente interne şi externe necesare identificării problemelor şi oportunităţilor de management pe termen scurt şi lung. Informaţiile necesare analizei situaţiei diferă de la firmă la firmă. Cele mai relevante dintre aceste informaţii le prezentăm în tabelul 8.3.

Tabel 8.3. Informaţii necesare analizei situaţiei

Cap.	Informaţii
A.	Previziuni economice şi de ramură
1.	Factori de cerere
2.	Previziunea vânzărilor în ramură
B.	Previziunea unităţilor de afaceri
1.	Vânzări
2.	Parte de piaţă

3.	Profituri
C.	Interval de planificare
D.	Caracteristicile de comportament ale cumpărătorilor
E.	Situaţia concurenţei
G.	Marketingull mix
1.	Produs: caracteristici, ciclu de viaţă, mărci
2.	Distribuţie: canale, acoperire, sprijin intermediari
3.	Promovare: cheltuieli, forţe de vânzare, eficienţa reclamei
4.	Preţ: politici, practici, situaţia din ramură
H.	Schimbări în structura pieţei
I.	Restricţii
1.	Interne
2.	Externe
J.	Puncte tari şi slabe
K.	Oportunităţi
1.	De management
2.	Eficienţa costurilor
L.	Sinteza problemelor cheie şi oportunităţilor

Stabilirea obiectivelor şi scopurilor. Obiectivele sunt ţinte pe care strategiile trebuie să le atingă. Obiectivele trebuie stabilite în mod explicit şi în avans. Ele pot fi generale şi specifice, pe termen lung şi scurt pentru acţionarea pe pieţele internaţionale. Firmele care au o mare varietate de organizaţii subordonate nu reuşesc, adesea, să comunice în mod adecvat obiectivele diferitelor unităţi specifice.

Elaborarea strategiei şi tacticii. Pentru atingerea obiectivelor se vor alege cele mai bune strategii şi tactici. Strategiile se referă la orientarea de perspectivă a firmei, iar tacticile au în vedere un orizont mai scurt de timp. De asemenea, strategiile au în vedere politica generală a companiei, pe când tacticile se referă al acţiunile filialelor. Orientarea strategică şi planurile tactice depind caracterul etnocentric sau policentric al companiei (tabel 8.4).

Tabel 8.4 Planificarea companiilor multinaţionale

Compania	Sistem de planificare
America Cynamid Company (SUA)	Accent deosebit pe planificarea strategică realizată de departamentul de planificare şi dezvoltare al corporaţiei Planurile sunt elaborate pe unităţi strategice de afaceri cu bugete anuale de profit
Ciba-Geigy Limited (Elveţia)	Accent moderat pe planificarea strategică Creşterea treptată a rolului planificării regionale Planurile operaţionale şi bugetele sunt elaborate pe ţări
Dow Chemical (SUA)	Planificarea strategică la nivel de corporaţie Planurile operaţionale şi bugetele sunt elaborate pe regiuni geografice
General Electric (SUA	Accent deosebit pe planificarea strategică realizată de departamentul de planificare şi dezvoltare al corporaţiei Planurile sunt elaborate pe u.s.a.
Imperial Chemical Industries Limited (Marea Britanie)	Planificarea strategică şi operaţională la nivel de divizie şi regional
Nestle S.A. (Elveţia)	Accent crescând pe planificarea strategică Planuri anuale pe fiecare companie importantă

N.V. Philips (Olanda)	Accent de la mediu spre ridicat pe planificarea strategică Planuri operaţionale pe divizii şi organizaţii naţionale
Rhone-Poulene S.A. (Franţa)	Accent moderat pe planificarea strategică la nivel de corporaţie prin departamentul central de strategie şi planificare Planuri operaţionale şi bugete pe divizii şi ţări
Solvay & Cie S.A. (Belgia)	Accent crescând pe planificarea strategică Planuri operaţionale şi bugete pe ţări

Determinarea bugetelor are în vedere toate tipurile de cheltuieli necesare realizării strategiile de management.

Elaborarea programelor de acţiune. Ultima acţiune o reprezintă elaborarea de programe specifice de acţiune pentru fiecare piaţă. Programul specific stabileşte ce trebuie făcut, de către cine, cum trebuie făcut şi când. Aici se cuprind şi bugetele şi proiecţiile vânzărilor şi profiturilor. Ca şi în faza a doua, poate fi luată o decizie de a nu intra pe o anumită piaţă, dacă nu vor putea fi satisfăcute obiectivele şi scopurile de management ale firmei.

d. **Implementarea şi controlul**. Decizia de continuare luată în faza a treia presupune implementarea planurilor specifice. Totuşi, procesul de planificare nu se opreşte aici. Toate planurile de management reclamă conducerea şi controlul lor în timpul implementării.

Teste

1.Specific vacilor de lapte le este:
a. Rată de creştere scăzută a pieţei
b. Rată de creştere ridicată a pieţei
c. Cotă de piaţă ridicată
d. Cotă de piaţă scăzută
2. Specific semnelor de întrebare este:
a. Rată de creştere scăzută a pieţei
b. Rată de creştere ridicată a pieţei
c. Cotă de piaţă ridicată
d. Cotă de piaţă scăzută
3. Analiza preliminară şi selectarea cuprind:
a. Alegerea pieţei ţării
b. Stabilirea criteriilor de selecţie
c. Analiză completă a mediului
d. Elaborarea strategiei şi tacticii

Bibliografie

1.Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
2.Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
3.Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

UNITATEA DE STUDIU (US) 9

ORGANIZAREA ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 9

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- factorii care influenţează organizarea activităţii de management internaţional;

- tipurilor de structuri organizatorice utilizate în managementul internaţional;
- evoluţia structurilor organizatorice internaţionale;
- modul de alegere a celui mai corespunzător tip de structură organizatorică.

Succesul firmei internaţionale poate fi influenţat în mare parte de structura generală a firmei şi de modul cum sunt proiectate posturile individuale.

9.1. Factori care influenţează organizarea activităţii de management internaţional

Structura organizatorică a unei firme trebuie stabilită în funcţie de o mare varietate de factori de influenţă, aşa cum reiese şi din fig. 9.1.

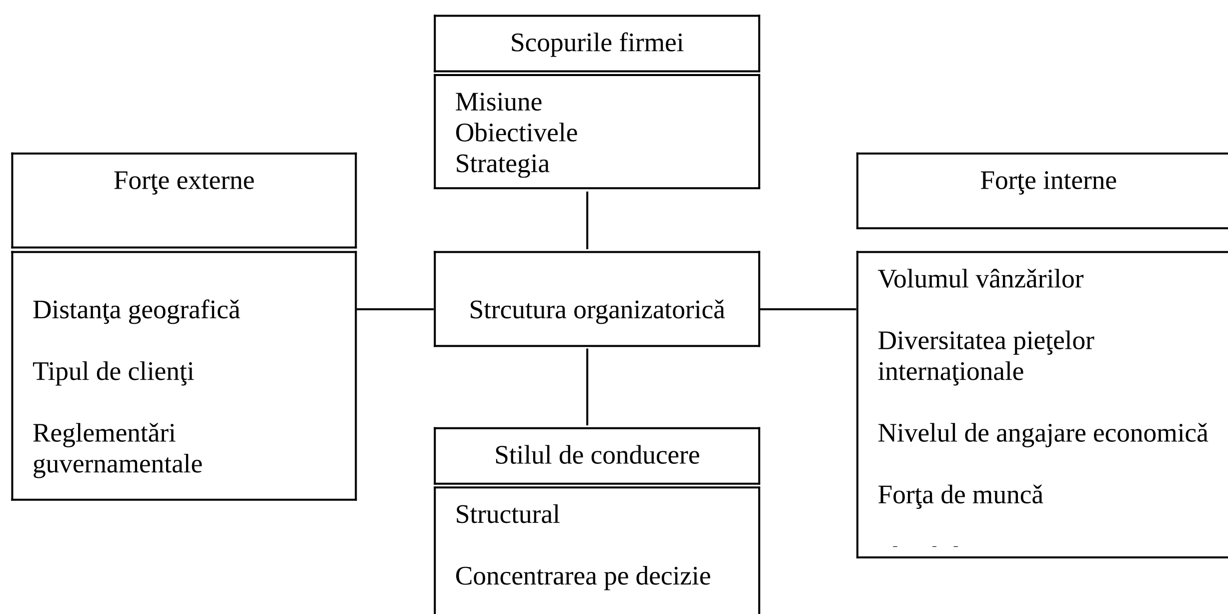


Fig. 9.1 Factori care influenţează proiectarea structurii organizatorice

Forţele externe care influenţează structura organizatorică sunt distanţa geografică, tipul de clienţi şi reglementările guvernamentale.

a. **Distanţa geografică**. Progresele tehnologice au uşurat cumva problemele legate de distanţa fizică. Totuşi, avantajele conferite de aceste progrese în comunicaţii nu pot fi luate drept garanţii. Distanţa devine o barieră importantă atunci când firma activează în ţările mai puţin dezvoltate, unde chiar şi pentru un simplu telefon trebuie să se aştepte ore întregi.

O problemă legată de distanţa geografică ce nu poate fi rezolvată nici de tehnologia de vârf o constituie diferenţele de fus orar. Diferenţele de 10-12 ore între fusele orare vor avea un impact negativ asupra unei structuri divizionale, însă nu vor afecta organizarea geografică.

b. **Tipul clienţilor**. Clienţii influenţează structura organizatorică prin omogenitatea acesteia în privinţa cumpărării unor produse sau servicii. De exemplu, bicicletele în ţările dezvoltate sunt folosite în primul rând pentru recreere şi deci se poate stabili în aceste ţări o structură de organizare centralizată. Pe de altă parte, în China bicicletele sunt folosite în primul rând ca mijloc de transport, ceea ce reclamă o organizare geografică pentru a se răspunde modului diferit de utilizare a produsului.

c. **Reglementările guvernamentale**. Multe ţări în curs de dezvoltare instituie restricţii asupra activităţilor firmelor străine privind organizarea şi instruirea personalului local, proprietatea etc., care pot cere o organizare descentralizată.

9.1.2. **Forţe interne**

Forţele interne care influenţează stabilirea structurii organizatorice sunt volumul vânzărilor internaţionale, diversitatea pieţelor servite, nivelul de angajare economică, forţa de muncă şi flexibilitatea.

a. **Volumul vânzărilor internaţionale** afestează structura organizatorică. Astfel, dacă vânzările la export au o pondere mică, organizarea va fi simplă, cuprinzând doar un departament de export. Pe măsură ce volumul vânzărilor la export creşte, firma poate înfiinţa o divizie internaţională sau o organizare globală.

b. **Diversitatea pieţelor internaţionale servite** influenţează alegerea structurii organizatorice în sensul că pe măsura creşterii numărului şi diversităţii pieţelor servite, activitatea de export devine mai complexă şi va cere un număr mai mare de persoane care lucrează şi să înţeleagă aceste pieţe.

c. **Nivelul de angajare economică** influenţează structura organizatorică prin volumul resurselor financiare pe care le alocă pentru susţinerea efortului internaţional. O alocare redusă de resurse pentru activităţile de marketing internaţional va avea ca urmare un control mai redus la nivel local.

d. **Forţa de muncă**. Disponibilitatea şi capacitatea forţei de muncă este tot atât de importantă ca şi resursele financiare. Unele firme trimit personal propriu în străinătate, iar altele folosesc personal local, structura organizatorică fiind stabilită şi în funcţie de disponibilitatea personalului calificat.

e. **Flexibilitatea**. Deşi o structură rigidă permite un control mai mare asupra activităţilor externe, este necesară o anumită flexibilitate a structurii organizatorice care să permită reorganizarea ei ulterioară.

9.1.3. **Stilul de conducere**

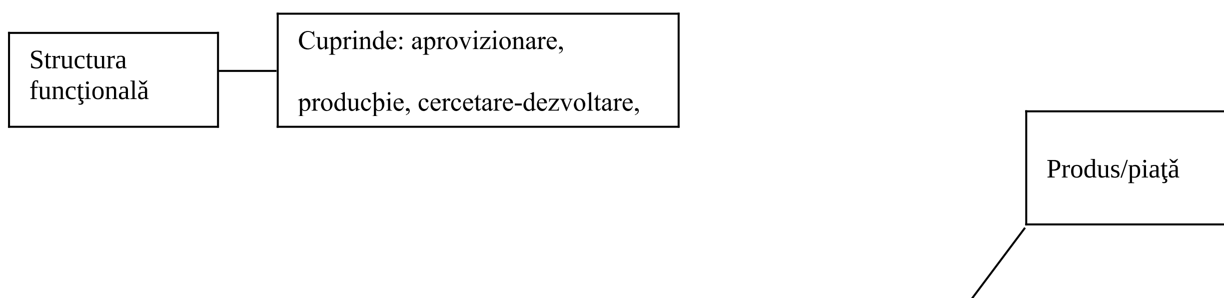
Stilul de conducere influenţează structura organizatorică prin bazele structurale şi concentrarea deciziilor.

a. **Bazele structurale**. Există trei dimensiuni de bază ale structurii organizatorice de la care se pleacă în proiectarea structurii organizatorice. În fig. 9.2 se prezintă variantele de structuri organizatorice ce le pot adopta, pornind de la trei dimensiuni de bază.

b. **Concentrarea deciziilor**. Responsabilitatea luării deciziilor poate fi la nivelul sediului central sau al filialelor şi structura organizatorică va trebui să reflecte acest lucru. De fapt, directorii internaţionali pot avea trei orientări: etnocentrică, în care se pune accent pe personalul şi deci deciziile luate în ţara de origine; policentrică, în care se consideră că diferenţele culturale sunt dificil de înţeles şi deciziile trebuie să se ia la nivelul ţărilor gazdă; geocentrică, în care pieţele mondiale sunt văzute în mod egal şi conducătorii pot fi de oriunde.

9.1.4. **Scopurile firmei**

Structura organizatorică se stabileşte după ce s-au determinat strategiile şi obiectivele firmei. Dacă o firmă anticipează creşterea prezenţei pe pieţele internaţionale, trebuie să stabilească o structură ce poate evolua în mod eficient. De asemenea, o strategie de diferenţiere presupune o organizare geografică, pe când una de standardizare are o structură concentrată.



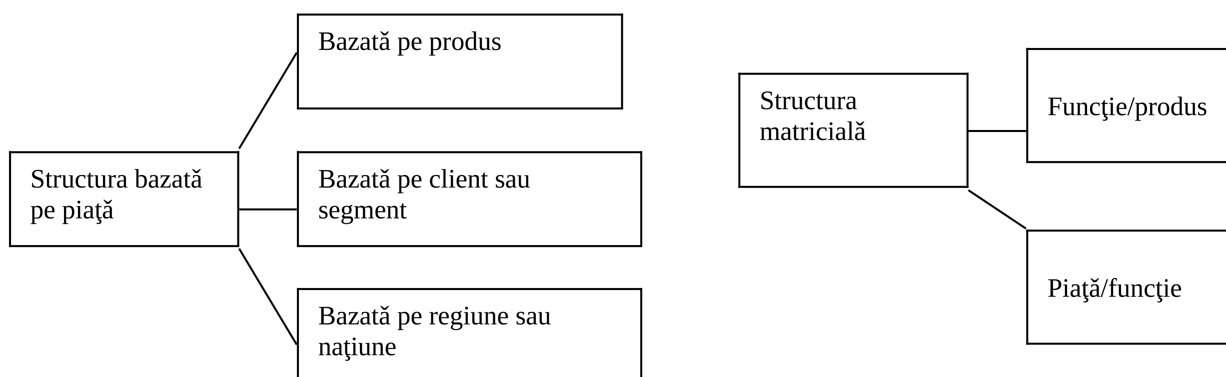


Fig. 9.2 Bazele proiectării structurii organizatorice

9.2. **Tipuri de structuri organizatorice**

O firmă internaţională are multe şanse pe arena mondială. Pentru a le valorifica, ea trebuie să evalueze opţiunile posibile, să elaboreze o strategie în acest sens şi să stabilească structura organizatorică menită să implementeze strategia aleasă. Organizarea trebuie să ia în considerare toţi factorii de influenţă menţionaţi pentru a alege una din următoarele tipuri de structuri organizatorice.

9.2.1. **Firme fără specialişti internaţionali**

Multe firme încep să-şi vândă mai întâi produsele în străinătate, fără o organizaţie internaţională separată sau vreun specialist internaţional. O firmăorientată pe producţia internă poate începe prin a primi comenzi de la cumpărători străini care au văzut o reclamă într-o revistă comercială sau vizitarea unui târg comercial intern. Personalul intern va răspunde comenzii externe ca şi în celelalte situaţii. Costurile firmei vor fi în acest caz mai scăzute, însă nici profiturile din vânzări în strănătate nu vor fi ridicate. De asemenea, când se răspunde unei comenzi întâmplătoare pot să apară dificultăţi de traducere, în transferarea banilor, probleme privind fluctuaţia ratei de schimb, transportul, responsabilităţile legale şi alte diferenţe faţă de o vânzare în ţară.

9.2.2. **Specialist internaţional/serviciu de export/departament de export**

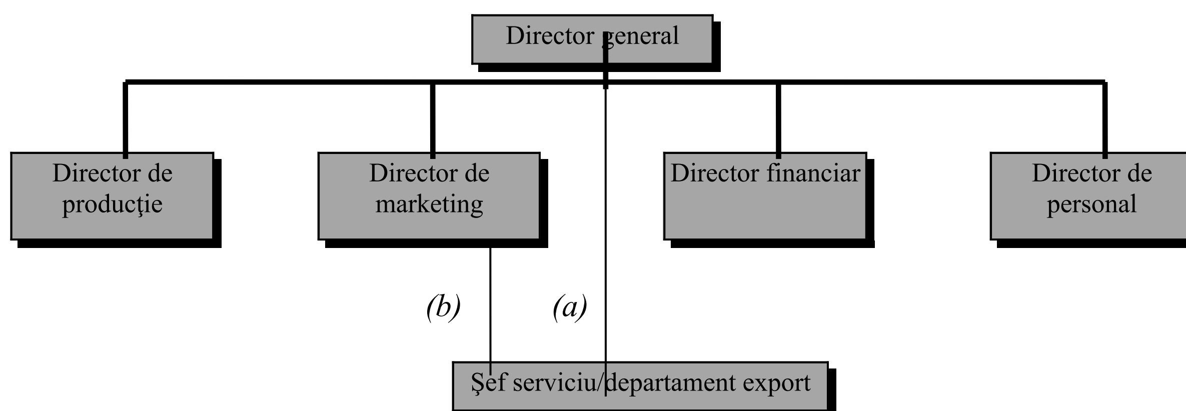


Figura 9.3 Structura organizatorică cu un serviciu/departament de export

Pe măsură ce sporesc comenzile internaţionale sau conducerea realizează importanţa vânzărilor internaţionale, va decide angajarea unui specialist în vânzările internaţionale sau înfiinţarea unui departament internaţional sau serviciu de export.

Specialistul internaţional/serviciul/departamentul de export este în primul rând o funcţie a vânzărilor. El răspunde comenzilor, expune la târguri internaţionale, realizează documentaţia de export, transportul, asigurarea şi problemele financiare. De asemenea, menţine contacte cu ambasadele, agenţiile de finanţare a exportului, Ministerul Comerţului.

Avantajul angajării unui specialist internaţional este că firma va avea capacitatea de a răspunde, licita şi realiza afacerile străine. Mărimea acestui tip de organizare este direct legată de volumul afacerilor internaţionale ale firmei, costul fiind redus în comparaţie cu potenţialul. Specialistul internaţional/serviciul de export este mai degrabă reactiv decât proactiv. Specialistul nu evaluează de regulă cererea mondială pentru un produs sau serviciu, nu identifică oportunităţile şi nu elaborează strategii de abordare a acestor oportunităţi, ci răspunde, în esenţă, cererilor de ofertă. De asemenea, specialistul internaţional poate avea puţine sanse de a modifica produsele/serviciile curente pentru a satisface nevoile internaţionale, deoarece vânzările internaţionale sunt prea reduse. În cele mai multe cazuri produsele sunt vândute ca atare, fără modificări.

9.2.3. **Divizia internaţională**

Pe măsură ce vânzările pe pieţele internaţionale devin mai importante şi complexitatea coordonării şi conducerii efortului internaţional se extinde dincolo de posibilităţile unui specialist sau un singur serviciu, firma poate înfiinţa o divizie internaţională. Aceasta raportează în mod normal preşedintelui, având astfel o poziţie egală cu a altor funcţii (ca marketing, finanţe şi producţie).

Divizia internaţională este direct implicată în elaborarea şi implementarea strategiei internaţionale. Şeful diviziei internaţionale va avea ca subordonaţi managerii de marketing, vânzări şi de producţie, ce îi vor raporta direct. Aceştia îşi vor concentra întregul efort spre pieţele internaţionale. Se afirmă că divizia internaţională este cea mai bună alternativă atunci când afacerile internaţionale reprezintă între 10 şi 15% din totalul afacerilor.

Avantajul diviziei internaţionale este că se concentrează asupra pieţelor internaţionale la un nivel suficient de înalt de organizare pentru a putea influenţa în mod direct strategia firmei. De asemenea, divizia internaţională va începe să caute activ oportunităţi de pieţe în firmele străine. Eforturile de vânzări şi marketing în fiecare ţară vor fi suportate printr-un serviciu regional sau local care va fi capabil să înţeleagă mediul local, inclusiv cerinţele locale, nevoile consumatorilor, competiţia etc. Contactul strâns cu piaţa îmbunătăţeşte capacitatea organizaţiei pentru a activa cu succes. Divizia internaţională este evident mai costisitoare decât un singur specialist. Totuşi, aceste costuri sunt compensate de vânzări. Divizia internaţională poate fi un stadiu de tranziţie între o firmă orientată pe piaţa internă şi una orientată global.

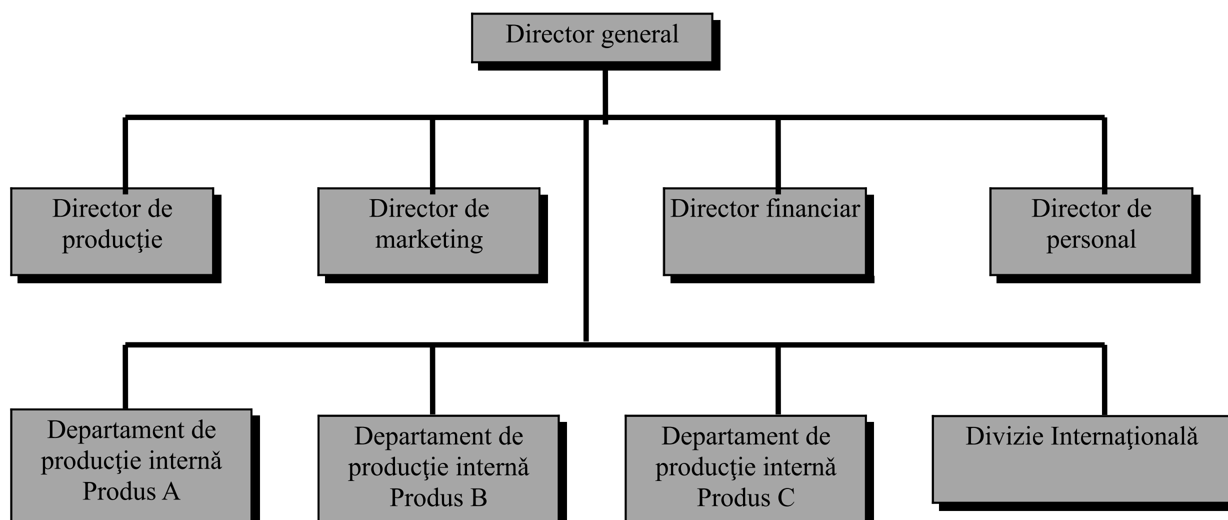


Figura 9.4 Structura organizatorică cu un departament de relaţii internaţionale

Ca **dezavantaje** ale acestei structuri putem menţiona: firma poate să se diversifice prea mult prin această structură; planificarea firmei poate avea de suferit din cauza existenţei a două unităţi autonome - una internă, alta internaţională; izolarea conducerii superioare, care la început pare un avantaj, poate deveni un dezavantaj prin conflictele ce pot apare pe măsura creşterii activităţilor internaţionale; activitatea de cercetare-dezvoltare nu poate fi uşor descentralizată şi, prin urmare, ea tinde să fie orientată intern, modificarea produsului având, de regulă, de suferit.

9.2.4. Organizaţii globale

Pe măsură ce firma are o prezenţă activă pe pieţele internaţionale, ea se transformă din firmă autohtonă ce realizează afaceri în străinătate într-o companie mondială care acţionează în diferite ţări. O concentare a activităţii la nivel global va avea drept urmare şi o modificare în structura organizatorică. În acest sens, firma are la dispoziţie cinci tipuri de structuri organizatorice: geografică, pe funcţii, pe produs, pe unitate de afaceri, matricială.

A. **Structura organizatorică geografică**. Organizarea geografică se concentrează pe necesitate cunoaşterii apropiate a clientului şi mediului său. Ea îi va permite companiei să înţeleagă cultura, economia, politica, legile şi situaţia competitivă locală.

Structura geografică este adoptată de firmele care au următoarele caracteristici: linii de produse diversificate; vinderea produselor utilizatorilor finali; marketingul este o activitate critică; produsele sunt comercializate prin canale de distribuţie similare; produsele sunt modificate pentru a satisface nevoile clientului local.

Avantajele structurii geografice sunt: delegarea autorităţii şi responsabilităţii în mod explicit, îmbunătăţirea coordonării producerii şi vânzării produsului; experienţă mai mare în problemele regionale.

Dintre **dezavantajele** acestei structuri menţionăm: necesitatea unui număr mai mare de directori pentru a conduce firma eficient; produsele individuale pot suferi, deoarece nu există un singur director răspunzător de produs pentru anumite activităţi specifice.

Structura organizatorică regională are două **variante**: centre regionale de management şi organizare bazată pe o anumită ţară.

a. **Centre regionale de management**. Aceste centre formează o organizaţie care se concentrează asupra unei anumite regiuni a lumii, ca Europa, Orientul Mijlociu, America Latină etc.

Motivele abordării acestei structuri sunt: odată ce firma a atins o anumită mărime, ea trebuie să aibă un personal care să se ocupe de o anume regiune, pentru a maximiza veniturile din acea zonă a lumii şi a proteja activele firmei; natura regională a pieţei. Ţările invecinate dintr-o anumită zonă a lumii au similarităţi culturale, sociale, de climă, resurse şi adesea de limbă şi cu nevoi asemănătoare de unele produse. De multe ori aceste ţări s-au unificat ele însele în grupuri regionale.

Acest tip de structură organizatorică are unele **avantaje**: permite firmei să localizeze eforturile de marketing şi producţie pentru a obţine avantaje din acordurile regionale; pune firma în contact strâns cu distribuitorii, clienţii şi filialele locale; conducerea locală este capabilă să răspundă condiţiilor locale şi să reacţioneze mai rapid decât o organizaţie complet centralizată.

Unul din **dezavantajele** centrelor de management regionale îl reprezintă costul ridicat determinat de: costuri de deplasare mari; directorii din străinătate primesc, de regulă, compensaţii suplimentare; forţa de muncă, spaţiile pentru birouri. Comunicaţiile şi costul călătoriilor produc şi ele mărirea cheltuielilor. Aceste costuri mai mari pot fi compensate de eficienţa mărită a organizaţiei prin creşterea volumului vânzărilor şi/sau controlul costurilor.

b. **Organizare bazată pe ţări**. Această organizare utilizează o unitate organizatorică separată pentru fiecare ţară. Această organizare este foarte similară centrelor regionale, cu excepţia faptului că se concentrează mai degrabă pe o singură ţară decât pe un grup de ţări. Organizarea pe ţări poate fi extrem de sensibilă la obiceiurile, legile şi nevoile locale, care pot fi diferite chiar şi în cadrul unor ţări ce participă la organizaţii regionale.

Unul din **dezavantajele** acestei organizări îl reprezintă costurile ridicate, astfel încât avantajele organizării locale pot fi compensate de costurile implicate. Un alt dezavantaj îl constituie dificultatea coordonării activităţii cu a sediului central. Dacă există activităţi în peste 30 de ţări, va fi dificil de comunicat cu un singur reprezentant al sediului central. Un alt dezavantaj îl poate constitui eliminarea avantajului grupării regionale a ţărilor.

Această structură mixtă elimină multe din limitele celor două structuri regionale, însă adaugă un nivel suplimentar de conducere, care poate reduce posibilitatea de implementare a strategiei firmei în defavoarea celei regionale.

B. **Structuri organizatorice funcţionale**. Într-o organizare funcţională, directorii de marketing, finanţe, producţie, contabilitate şi cercetare-dezvoltare au responsabilităţi globale. Pentru firmele internaţionale, acest tip de structură organizatorică este cel mai potrivit pentru linii de produse limitate sau omogene cu o variaţie redusă a produselor sau a pieţelor geografice. Fiecare manager funcţional va avea o responsabilitate globală pentru acea funcţie. De regulă, managerul va avea oameni responsabili pe funcţii în regiunile şi/sau ţările lumii. Această structură eate mai puţin obişnuită la firmele internaţionale, deoarece puţine companii au linii de produse omogene cu variaţii mici pe regiuni şi ţări.

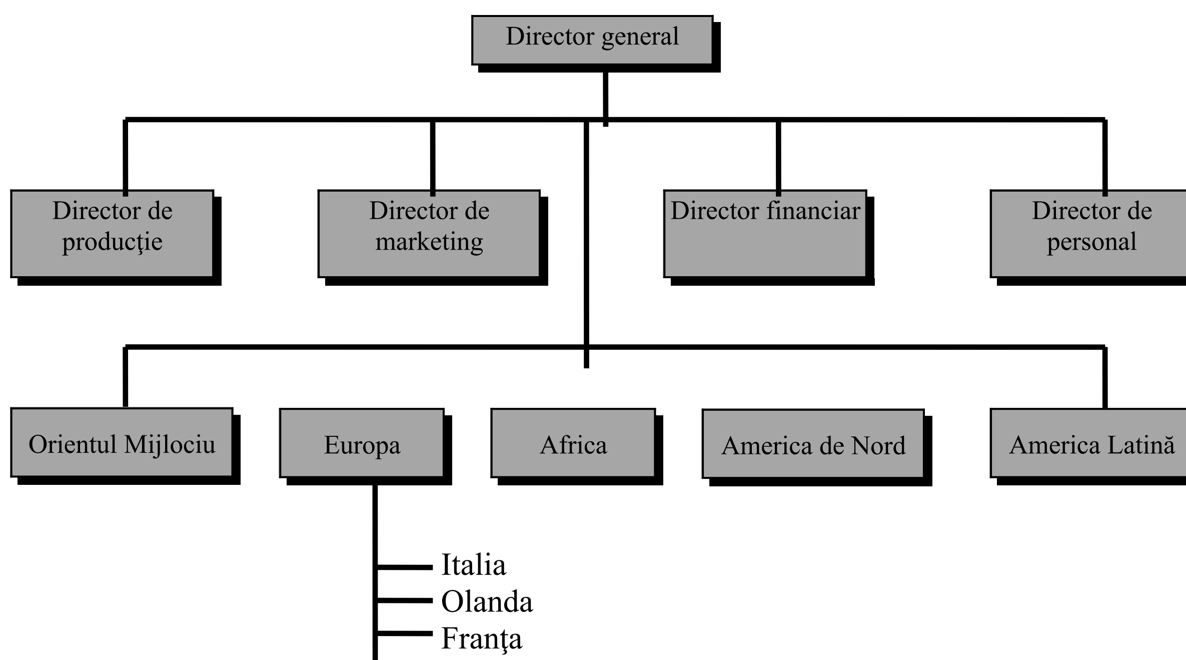


Figura 9.5 Structura organizatorică globală regională

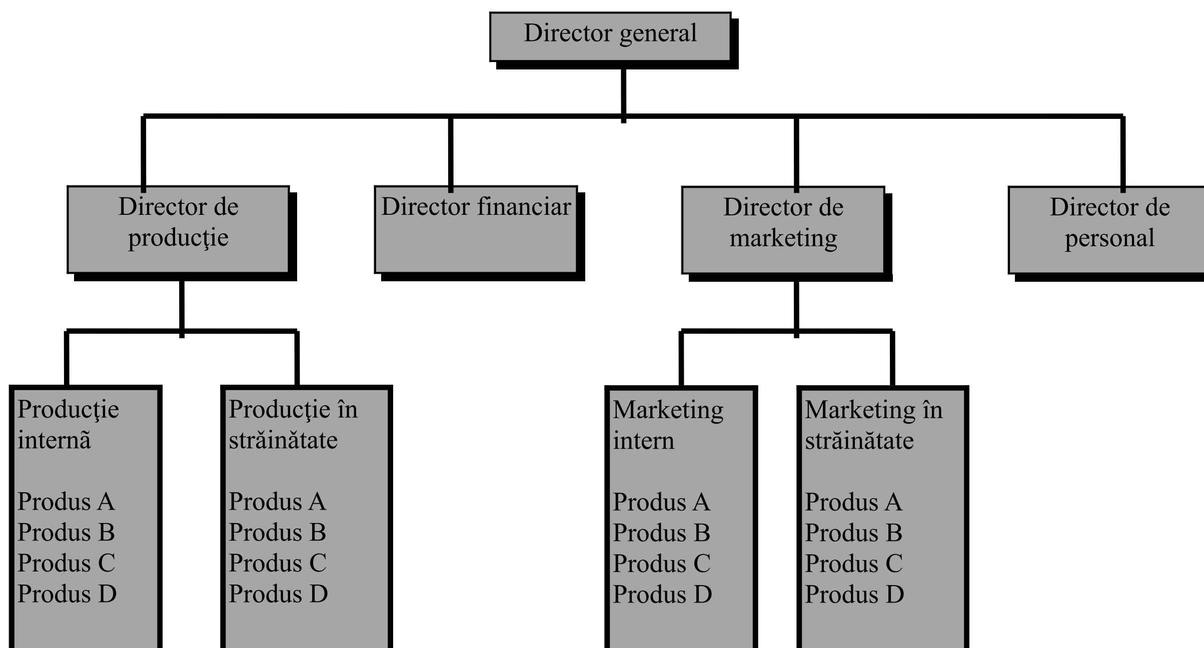
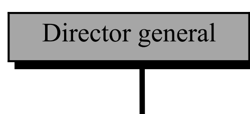


Figura 9.6 Structura globală funcţională

C.**Structura organizatorică pe produs**. În această structură organizatorică, grupul de produse devine responsabil de performanţele unităţii organizatorice care încorporează funcţiile de marketing, vânzări, planificare şi, în anumite cazuri, producţie. Alte funcţii, ca finanţele, contabilitatea, juridicul, pot fi incluse în grupul de produs sau realizate de statul major de corporaţie. Structura după linia de produs este obişnuită la firmele cu câteva linii de produse neînrudite. Motivul concentrării pe produs şi nu pe regiune îl constituie faptul că deosebirea dintre marketingul produselor este mai mare decât diferenţele între pieţele geografice. În mod normal, utilizatorii finali ai unei organizări pe produs vor varia după linia de produs, astfel încât nu este avantajos să existe o funcţie de marketing pentru diferitele linii de produse din acelaşi grup. Produsul este cel pe care se pune accent în această structură.

În structura pe produs, conducerea îşi concentrează atenţia asupra liniei de produse, ceea ce este deosebit de important atunci când linia de produse se schimbă în mod constant datorită tehnologiei. De asemenea, concentrarea pe produs dă o mare flexibilitate organizării. În cadrul unui grup de produse, conducerea poate controla ciclul de viaţă al produsului, adăugând şi scoţând produse, cu un efect marginal asupra întregii producţii. De asemenea, se pot adăuga noi grupe de produse neînrudite cu cele vechi.

Există şi **limite** ale acestei structuri. Cunoaşterea unui anumit domeniu poate fi limitată, deoarece fiecare grup de produse nu-şi poate permite o organizare locală. Aceasta poate determina pierderea unor oportunităţi pe piaţă. De asemenea, conducerea diviziei internaţionale de produs poate fi etnocentrică şi relativ dezinteresată sau neobişnuită cu afacerile internaţionale. Un alt neajuns al acestei structuri îl constituie lipsa de coordonare pe pieţele internaţionale. Dacă fiecare grup are drumul său propriu, dezvoltarea internaţională a firmei poate avea de suferit. Pentru a compensa lipsa de eficienţă a acestei organizări, firma poate realiza o coordonare globală a activităţii de publicitate, servicii pentru consumator şi relaţii cu guvernul.



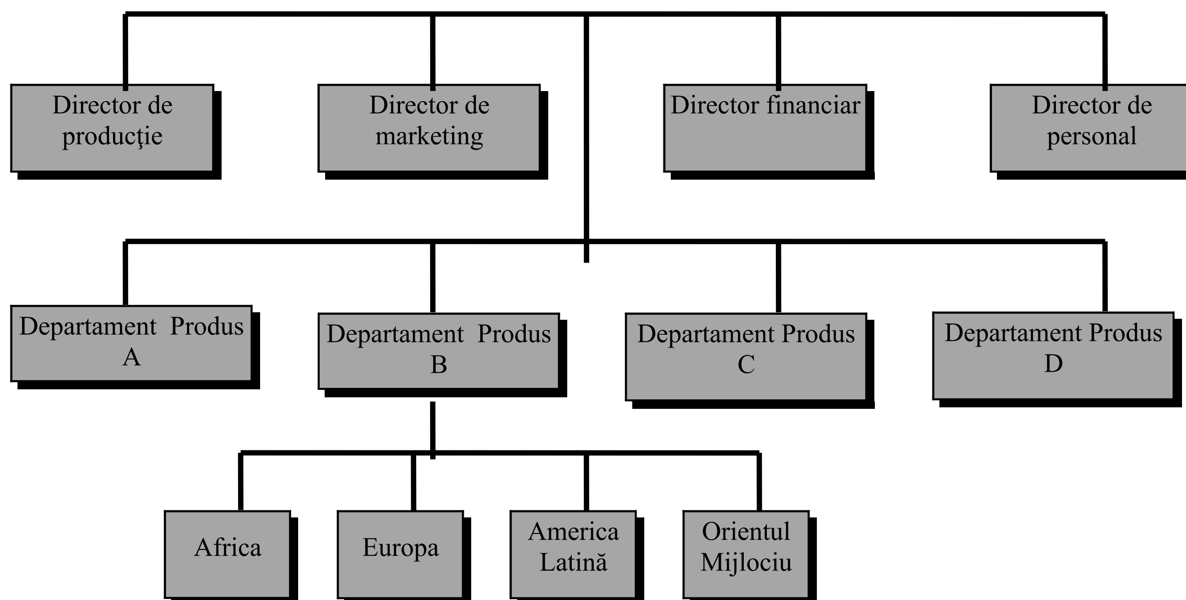


Figura 9.7 Structura organizatorică globală pe produs

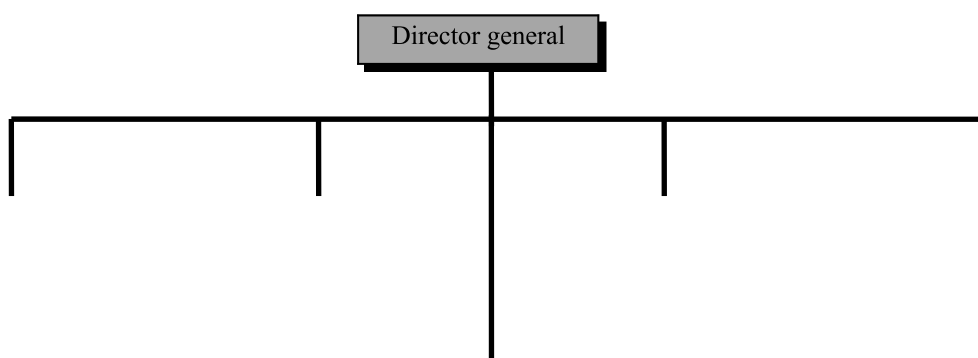
D. **Structura organizatorică matricială**. Datorită dezavantajelor pe care le au structurile unidimensionale - geografică, pe produs sau funcţională - firmele au trecut la combinarea acestora într-o structură matricială. Organizarea matricială permite două dimensiuni de pondere egală (în exemplul nostru dimensiunile geografică şi de produs) în structura organizatorică şi în responsabilitatea luării deciziilor.

Structura matricială are mai degrabă un lanţ dual de comandă decât unul singur, ceea ce înseamnă că multe persoane vor avea doi superiori. Firmele adoptă această structură când: este necesară o responsabilitate bidimensională, ca cea de produs şi geografică; există restricţii puternice privind resursele financiare şi umane; incertitudinea generează cerinţe ridicate de prelucrare a informaţiilor.

O structură matricială poate include atât componente de conducere de produs cât şi geografice. Conducerea de produs va avea responsabilitate globală pentru o anumită linie de produse, în timp ce conducerea geografică va fi responsabilă de toate liniile de produse dintr-o anumită zonă geografică. Ambele structuri de conducere se vor suprapune le nivel naţional de produs/piaţă.

Structura matricială sau hibridă are următoarele **avantaje**: permite funcţionarea mai bună a organizaţiei în condiţii de incertitudine şi mediu instabil; creşte potenţialul controlului şi coordonării activităţii; dă posibilitatea personalului să devină din specialişti tehnici sau funcţionali în specialişti cu caracter general.

Complexitatea unei asemenea structuri dă totuşi naştere la conflicte şi luptă pentru putere, generată de relaţiile de raportare duală. De asemenea, ea presupune un volum de cheltuieli mari generate de operaţii duble privind contabilitatea, preţurile de transfer, sistemele de evaluare a personalului, care pot fi contrabalansate de flexibilitatea mai mare şi economiile de scară.



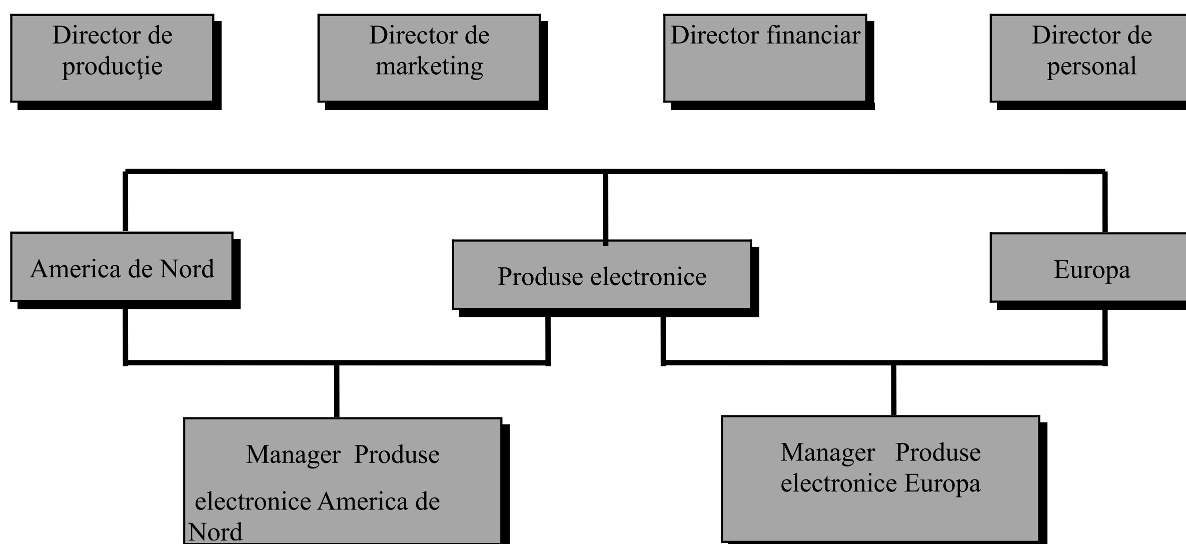


Figura 9.8 Structura globală matriceală

E. **Structura organizatorică pe unităţi strategice de afaceri** are o origine mai recentă. Ea presupune existenţa unui grup de persoane ce sprijină produsele şi tehnologiile ce servesc o anumită piaţă şi concurează cu diferiţi competitori. Această formulă de organizare poate fi o structură organizatorică distinctă, similară celei pe produs sau poate fi o unitate organizatorică folosită doar pentru scopul elaborării unei strategii de afaceri pentru multe produse din zona geografică.

Creşterea competiţiei globale a forţat multe firme să înfiinţeze astfel de unităţi pentru concentrarea asupra pieţelor gobale, evaluarea competiţiei şi elaborarea unei strategii globală a afacerii.

9.3. **Evoluţia structurii organizatorice internaţionale**

Firmele evoluează într-un mediu dinamic şi deci trebuie să-şi adapteze structurile organizatorice în funcţie de creşterea volumului vânzărilor, realizarea de noi produse sau modificarea mediului extern. În felul acesta, crescând complexitatea organizatorică, firmele trebuie să-şi reorganizeze aceste structuri potrivit noilor factori.

Datorită caracterului dinamic şi integrant al procesului de evoluţie, nu toate firmele urmează aceeaşi evoluţie. Acest cadru general oferă însă o metodă de evaluare a gradului de concentrare şi a responsabilităţii.

Exportul. Atunci când piaţa internă este saturată sau se descoperă o cerere pe o piaţă externă, firmele încep să exporte. Compartimentul de export este încă o funcţie a firmei şi în mod normal raportează şi urmează procedurile şi strategiile acesteia. Mai întâi se primesc comenzi de export, apoi se desemnează o persoană sau se înfiinţează un serviciu de export pentru a răspunde comenzilor externe.

Serviciu de vânzări extern. Dacă cererea externă creşte, apare necesitatea înfiinţării unui serviciu fie pentru realizarea procedurilor administrative, fie pentru cercetarea de noi pieţe, într-o ţară străină. În mod normal, acest serviciu este sub controlul sediului central şi acţionează sub conducerea lui.

Centru regional de piaţă. Aceste centre acţionează ca filtre între sediul central şi diferite organizaţii din ţară. Ele coordonează funcţiile de marketing ale filialelor, astfel încât

sunt pe aceeaşi linie cu obiectivele firmei. Centrele regionale sunt, de regulă, organizate pe zone geografice; totuşi, ele pot fi organizate pe grupe de produse şi/sau pieţe ţintă similare.

Organizaţii matriciale. Aceste structuri sunt cele mai complexe şi sofisticate. Ele cer ca firma să aibă competenţe geografice de produs, funcţionale şi privind clienţii.

Integrarea globală - unităţi strategice de afaceri. Unităţile strategice de afaceri acţionează ca afaceri separate şi conţin un grup de produse şi/sau tehnologii îndreptate spre anumite pieţe ţintă. Ele fac parte din structura formală, însă acţionează în primul rând pentru elaborarea strategiilor.

9.4. **Alegerea celui mai corespunzător tip de structură organizatorică**

În funcţie de factorii de influenţă menţionaţi, de obiectivele firmei la un moment dat şi de gradul de implicare în operaţiunile externe, o firmă poate alege un tip sau altul de structură organizatorică.

Primele două stadii nu sunt reprezentative din punct de vedere al evoluţiei şi complexităţii activităţilor de marketing, în sensul că exportul nu presupune activităţi specifice de marketing pe pieţe străine, iar structura funcţională nu este folosită de societăţile multinaţionale. Relevante din punct de vedere al marketingului internaţional sunt structura divizională şi cea matricială. De aceea, o firmă poate opta spre o structură divizională sau matricială, în funcţie de preocupările ei la un moment dat.

Desigur, acesta este un cadru general de corespondenţă a structurii organizatorice cu obiectivele firmei. Acţiunea unor factori specifici modifică însă acest cadru.

Teste

1. Forţele externe care influenţează structura organizatorică sunt:
a. Distanţa geografică
b. Tipul de clienţi
c. Reglementările guvernamentale
d. Diversitatea pieţelor internaţionale
2. Forţele externe care influenţează structura organizatorică sunt:
a. Volumul vânzărilor
b. Diversitatea pieţelor internaţionale
c. Nivelul de angajare economică
d. Forţa de muncă
3. Avantajele structurii geografice sunt:
a. Delegarea autorităţii şi responsabilităţii în mod explicit
b. Îmbunătăţirea coordonării producerii şi vânzării produsului
c. Dă o mare flexibilitate organizării
d. Creşte potenţialul controlului şi coordonării activităţii

Bibliografie

1.Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
2.Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
3.Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

UNITATEA DE STUDIU (US) 10

CONTROLUL ACTIVITĂŢILOR DE MANAGEMENT INTERNAŢIONAL

Cuprins

Obiectivele unităţii de studiu US. 10

După parcurgerea acestei unităţi de studiu, veţi cunoaşte:

- problemele care pot apărea în situaţia în care nu se realizează procesul de control;
- factorii care influenţează controlul în managementul internaţional;

- relaţiilor dintre etapele procesului de control; - domeniil principale de control în managementul internaţional.

10.1. **Factori care influenţează controlul în managementul internaţional**

Nerealizarea unui control adecvat poate crea probleme deosebite firmei, aşa cum se arată şi în tabelul 10.1.

Aceste probleme apar întrucât anumite aspecte ale afacerii nu funcţionează aşa cum au fost planificate sau cum s-a aşteptat.

Eficienţa sistemului de control al activităţilor externe este influenţată de o serie de factori ca: diversitatea mediilor; mărimea activităţilor internaţionale; lipsa datelor adecvate; concepţia conducerii; sistemele de comunicaţii, distanţa geografică.

a. **Diversitatea mediilor**. Structurile legale, sistemele politice, valoarea monedei, caracteristicile sociale, factorii culturali complică sarcina elaborării şi controlării programului de management. Datorită acestei mari diversităţi de condiţii de mediu, fiecare divizie caută să elaboreze planuri care să reflecte situaţiile locale pentru fiecare produs şi piaţă importantă. Divizia simte nevoia de a acţiona independent în elaborarea planurilor şi priorităţilor pentru a satisface cerinţele locale, deşi aceste unităţi sunt, din punct de vedere al strategiei globale, strâns interdependente, deoarece toate activităţile trebuie combinate pentru a realiza un singur obiectiv al firmei. În felul acesta, apar conflicte continue între nevoile, situaţiile concrete locale şi obiectivele generale ale firmei. Diversitatea acestor probleme se reflectă şi în sistemul de control.

b. **Mărimea activităţilor internaţionale**. Pe măsura creşterii ponderii vânzărilor în străinătate, conducerea devine mai activă în luarea deciziilor privind pieţele internaţionale. De asemenea, odată cu creşterea mărimii activităţii filialelor externe, frecvenţa deciziilor impuse de sediul central descreşte şi frecvenţa deciziilor împărţite cu sediul central se măreşte.

c. **Lipsa datelor adecvate**. Imprecizia şi lipsa datelor disponibile privind condiţiile economice, piaţa şi consumatorii afectează în mare măsură controlul. Dacă planul de management şi scopurile într-o anumită ţară se bazează pe date necorespunzătoare, atunci capacitatea de a controla şi modifica activităţile de management vor fi influenţate în mod negativ. În plus, instabilitatea politică şi economică fac dificilă elaborarea de previziuni pe care să se bazeze planul de management. Prin urmare, procesul de control trebuie să fie destul de flexibil pentru a compensa imprecizia şi instabilitatea datelor pe care se bazează planurile.

d. **Concepţia conducerii**. Concepţia conducerii privind raportul centralizare/descentralizare influenţează elaborarea sistemului de control. Un sistem de control puternic centralizat va cere un sistem de comunicaţii eficient, pentru ca sediul central să primească informaţiile în timp util şi sigur, în vederea, luării deciziilor adecvate şi a le transmite apoi rapid conducerii locale pentru implementare imediată.

Tabel 10.1 Probleme de control

Indicatori	Caracteristici
Nederularea activităţilor externe conform planurilor şi aşteptărilor	Se aplică la vânzările dintr-o zonă specifică sau la o linie particulară de produse. Mai acută când partea de piaţă scade, în timp ce vânzările cresc
Lipsa controlului financiar asupra activităţilor din străinătate	Referitoare la concepţia firmei despre centralizare-descentralizare şi la gradul în care este delegată autoritatea managerilor străini. Complicată în plus de legile privind taxele externe

Duplicarea personalului administrativ şi a serviciilor	Mai obişnuită când liniile de produse din străinătate se dezvoltă ca o extensie a liniilor interne sau când sunt făcute achiziţii importante
Subutilizarea facilităţilor de producţie sau distribuţie din străinătate	Mai obişnuită când liniile de produse se extind în străinătate în mod independent una de alta sau când nu are loc consolidarea după fuziune
Duplicarea vânzătorilor din serviciul de vânzare şi din domeniile specializate	Obişnuită când firmele vând produse tehnice, precum articole chimice de specialitate sau echipamente electronice
Proliferarea entităţilor legale relativ mici şi/sau unităţilor de operare într-o ţară sau arie geografică	Rezultă adesea din înfiinţarea unei noi filiale, de fiecare dată când o divizie internă pătrunde într-o nouă ţară
Proliferarea distribuitorilor	Suprapunerea acoperirii şi intereselor conflictuale
Creşterea plângerilor referitoare la serviciile pentru clienţi în străinătate	Adesea un simptom că personalul de management din zonă nu are o activitate coordonată de abordare a clienţilor obişnuiţi
Conflicte între divizii sau filiale ori între clienţii din domeniu	Cel mai adesea când o firmă se extinde într-o nouă zonă geografică, cauzată, de asemenea, de introducerea de noi produse în străinătate şi achiziţii sau furnizări

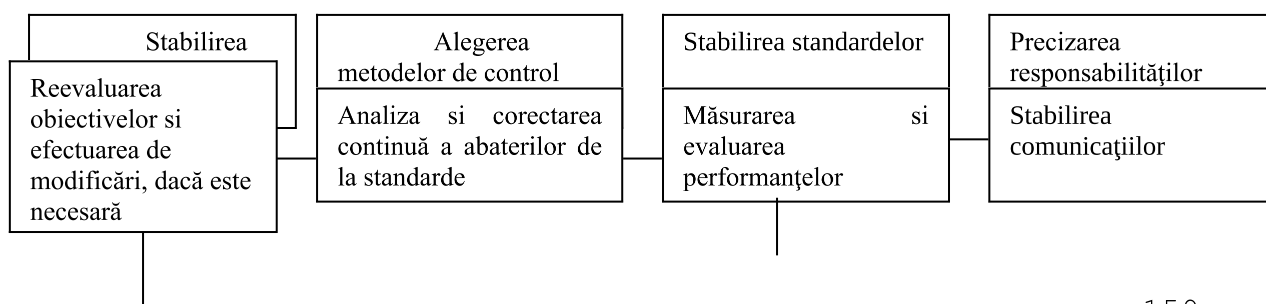
Un sistem de control descentralizat poate să nu ceară un astfel de sistem de comunicaţii, însă va solicita stabilirea unui set de obiective bine documentat pentru fiecare unitate. Aceste obiective vor ajuta la luarea deciziilor locale şi la controlul realizării acestor decizii în vederea atingerii obiectivelor firmei.

e. **Sistemele de comunicaţii**. Un sistem eficient va facilita controlul activităţilor. Procedeele de comunicaţie fizică, precum telefonul, poşta, telexul, faxul şi vizitele personale sunt puternic afectate atât de distanţe cât şi de amplasare. Cu cât o ţară are un sistem de comunicaţii mai dezvoltat, cu atât va fi mai uşor procesul de comunicare şi, implicit, de control.

f. **Distanţa geografică**. Sistemul de control este influenţat şi de distanţa geografică ce separă sediul central de diviziile de lucru. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât timpul, cheltuielile şi posibilitatea de a produce erori se măresc. Distanţa geografică afectează şi viteza cu care sunt implementate modificările şi sunt detectate problemele ce se pot ivi.

10.2. **Etapele procesului de control în managementul internaţional**

Procesul de control al activităţii de management internaţional cuprinde o serie de etape care începe cu stabilirea obiectivelor şi se încheie cu responsabilitatea realizării acţiunilor corective. În fig. 10.1 se prezintă relaţiile şi natura dinamică dintre cele şapte etape ale procesului de control.



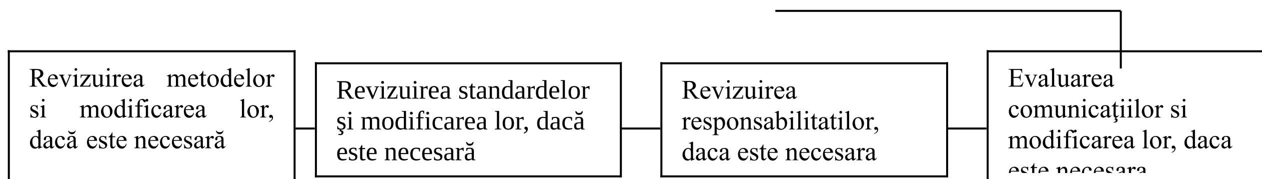


Fig. 10.1 Interdependenţa etapelor procesului de control

Indiferent dacă se controlează activităţile de management intern sau internaţional, procesul de control are următoarea **secvenţă**: stabilirea obiectivelor, alegerea metodelor de control, stabilirea standardelor, determinarea responsabilităţilor, stabilirea sistemului de comunicaţii, stabilirea unei metode de evaluare şi revizuire a rezultatelor, stabilirea unei metode de iniţiere a unor acţiuni efective unde şi când este necesar. Fiecare din aceste etape poate fi influenţată de factorii menţionaţi anterior.

a. **Stabilirea obiectivelor**. Conducerea trebuie să stabilească în mod explicit şi în avans obiectivele generale şi specifice pe termen lung şi scurt pentru acţionarea pe pieţele internaţionale. Dacă aceste obiective nu vor fi stabilite, conducerea nu va şti ce resurse sunt necesare şi nici avantajele ce se vor obţine. Fără stabilirea obiectivelor nu pot fi determinate standardele firmei, iar controlul planificat este imposibil. Firmele care au o mare varietate de organizaţii subordonate nu reuşesc, adesea, să comunice în mod adecvat obiectivele diferitelor unităţi specifice.

Obiectivele trebuie să precizeze în mod clar scopurile generale ale firmei. Ele pot fi, de exemplu, atingerea unei anumite părţi de piaţă sau un anumit nivel valoric al vânzărilor sau profiturilor, dar pot avea şi un caracter intangibil, precum îmbunătăţirea imaginii produsului sau firmei, dezvoltarea structurii canalelor de distribuţie etc.

b. **Alegerea metodei de control**. Alternativele de bază de control al activităţilor de management internaţional sunt controlul direct şi indirect. Metodele de control direct cuprind aranjamentele contractuale şi participarea la proprietate. Controlul indirect se poate baza pe comunicaţii şi concurenţă. Gradul de control poate varia mult la ambele metode.

Aranjamentul contractual formal poate furniza un mecanism pozitiv şi direct de control extern, nu însă şi controlul. Pentru un control eficient sunt necesare contracte specifice. Dintre cele mai obişnuite aranjamente de control sunt contingentările şi cerinţele de licenţiere. Prevederile contractuale se pot baza pe un mecanism administrativ formal sau depind doar de încuviinţarea voluntară, însă firma poate să modifice aranjamentele de management, dacă nu sunt îndeplinite cerinţele contractuale.

Când firma este capabilă să participe la conducerea activităţilor internaţionale se asigură un grad ridicat de control prin participarea la proprietate şi conducere.

c. **Stabilirea de standarde**. Scopul stabilirii standardelor este de a asigura îndeplinirea obiectivului firmei. Ele direcţionează eforturile managerilor individuali. Pentru a influenţa în mod efectiv comportamentul managerilor ce conduc în mod direct programele de management internaţional, standardele trebuie să fie definite clar, acceptate şi înţelese de aceşti manageri. Standardele derivă din scopul firmei. Dacă, de exemplu, scopul general este creşterea profitului, standardele trebuie stabilite pentru realizarea acestui scop. Totuşi, creşterea generală a profiturilor este un standard operaţional prea general şi de aceea trebuie stabilite standarde intermediare care să realizeze scopurile mai generale.

Standardele de control trebuie să cuprindă toate aspectele activităţii de management care sunt controlabile. De exemplu, pentru activitatea de cercetare, standardele pot fi numărul şi felul studiilor de management, cu obiective ca volumul vânzărilor pe linii de produse, pe lună sau trimestru, pe o anumită parte de piaţă. În domeniul produselor pot fi stabilite standarde de

calitate privind producţia locală, cu obiective ca dezvoltarea produsului, standardizarea serviciilor etc. În distribuţie pot fi stabilite standarde pentru acoperirea pieţei, sprijinul distribuitorilor şi performanţa canalelor. În determinarea preţurilor se pot stabili standarde pentru nivelurile de preţuri şi marjele diferitelor produse, precum şi pentru flexibilitate sau stabilitatea preţurilor. În promovare, standardele se pot referi la volumul şi natura publicităţii locale, mediile folosite şi anumite măsuri privind eficienţa publicităţii.
Performanţele vânzătorilor vor fi incluse în standardele promoţionale.

În afară de realizarea unor obiective specifice, standardele trebuie să cuprindă şi măsuri eficiente, precum rata costului de management sau randamentul venitului sau investiţiei. În calcularea profiturilor se ridică şi problema monedei care va fi folosită, pentru a nu suporta riscul devalorizării şi inflaţiei.

Standardele trebuie stabilite prin participarea personalului de la sediul central şi cel al filialelor, pentru a realiza un compromis între scopul firmei şi cerinţele locale.

În mod normal, standardele se stabilesc pe o bază anuală, odată cu elaborarea planurilor de activitate.

d. **Precizarea responsabilităţii**. Complexitatea structurilor de organizare internaţionale poate face dificilă stabilirea responsabilităţii finale pentru activităţile externe şi atribuirea responsabilităţii presupune uneori coordonarea acestui proces.

Activitatea unor servicii sau domenii funcţionale trebuie cunoscută şi de celelalte compartimente. Firmele cu structura de organizare pe linii de produse necesită o mai mare coordonare a eforturilor internaţionale decât cele domestice. Firme organizate pe bază naţională dar care au activităţi externe trebuie să stabilească legături de coordonare în ţările în care acţionează. Când este posibil, responsabilitatea trebuie precizată pe persoanele care coordonează efortul pentru a permite un control şi acţiuni centralizate.

e. **Stabilirea unui sistem de comunicaţii.** Raportarea şi controlul reprezintă sistemul nervos central al firmei şi este necesar pentru culegerea datelor şi trimiterea mesajelor de acţiune. Dacă în managementul intern sistemul informal de comunicaţii poate fi adecvat, în managementul internaţional este imperativă organizarea unui sistem de informaţii care să furnizeze în mod continuu un flux de date pentru analiză şi decizie.

Culegerea şi difuzarea informaţiilor pot fi costisitoare, aşa încât sistemul de comunicaţii trebuie angrenat cu atenţie în mecanismul de raportare. Prea multe informaţii înseamnă pierdere de timp, iar prea puţine nu furnizează o bază adecvată de control.

Un element cheie al sistemului de comunicaţii îl reprezintă aparatul de culegere a informaţiilor. Firma trebuie să culeagă date din surse variate prin intermediul cercetărilor periodice, culegerii automate, registrele firmei şi controalele pe domenii. Datele se obţin de la personalul din domeniu, agenţi străini, cercetători locali de management şi clienţi.

Facilităţile fizice de comunicaţie internaţională devin din ce în ce mai sofisticate şi permit transmiterea instantanee a informaţiilor la mare distanţă. Acest fapt generează tendinţa de a cere prea multe informaţii, unele dintre acestea neavând relevanţă şi putând diminua valoarea raportării. De aceea, trebuie conceput un sistem de comunicaţie nu numai rapid, ci şi eficient pentru a asigura un control corespunzător al activităţii.

f. **Măsurarea şi evaluarea performanţelor**. După ce s-au elaborat şi comunicat standardele, este necesară observarea performanţelor înregistrate. De aceea, conducerea trebuie să fie capabilă să supravegheze realizarea performanţelor curente. Observarea în mediul internaţional este adesea impersonală şi este realizată prin poştă, telex, fax. Ea poate fi şi personală prin telefon, călătorii sau întâlniri. Multe din informaţii sunt raportate prin sistemul contabil.

Performanţele pot fi măsurate prin mijloace financiare sau nefinanciare. Măsurarea financiară a performanţelor presupune evaluarea activităţii prin intermediul următorilor indicatori: bugetele, prin care se compară previziunile cu realizările; contribuţia venitului sau

profitului, care poate fi folosită la evaluarea performanţelor în special pe termen lung, întrucât profiturile pe termen scurt pot fi manipulate. Contribuţia profitului este o măsură de evaluare şi a succesului conducerii; randamentul investiţiei, care este frecvent folosit în evaluarea performanţelor deoarece se consideră că testul ultim al performanţei este relaţia dintre profit şi capitalul investit; venitul rezidual, care are avantajul că reflectă relaţia dintre venit şi costul investiţiei producerii acelui venit. El este asemănător randamentului investiţiei, doar că se calculează ca diferenţă şi nu ca raport între venit şi capitalul investit; fluxul de numerar, care cuprinde amortizarea, plus venitul net (după plata taxelor) şi este un indicator al măsurării profitabilităţii şi performanţei, des folosit de directorii firmei.

Firma se poate concentra şi asupra unor obiective care nu pot fi măsurate financiar. Dintre măsurile nefinanciare ale performanţei, mai relevante în managementul internaţional sunt: penetrarea pieţei sau tendinţa părţii de piaţă, pe produse şi fel de comerţ; rezultatele vânzărilor externe aferente; numărul de zile de întârziere a creditului, comparat cu media; atitudinea generală a distribuitorilor şi publicului larg faţă de firmă; compararea rezultatelor firmei cu cele ale altora similare; creşterea productivităţii din îmbunătăţirile aduse; instruirea şi perfecţionarea personalului; tendinţele reducerii muncitorilor şi fluctuaţia salariaţilor; calitatea relaţiilor conducerii firmei cu a filialelor subordonate; valabilitatea noilor idei avansate de conducere; tendinţele productivităţii muncii şi capitalului.

Evaluarea performanţelor se realizează la diferite intervale de timp.

g. **Analiza şi corectarea abaterilor de la standarde**. În dorinţa de a realiza scopurile firmei, conducerea trebuie să evalueze performanţele acesteia în comparaţie cu standardele stabilite şi să iniţieze acţiuni de corectare a abaterilor de la standarde. În managementul internaţional există o probabilitate mai mare ca diferenţa dintre timpul iniţierii corecţiilor şi terminării acestora să fie mai mare. Pentru a evita producerea unor evenimente nedorite, este necesară evaluarea şi corectarea continuă a activităţilor de management. Procesul de control nu are sfârşit, el este un ciclu continuu de stabilire, evaluare, restabilire şi reevaluare a activităţilor.

10.3. **Domenii de control a activităţilor de management internaţional**

Domeniile de control în managementul internaţional sunt similare celor din managementul intern, însă sistemele de control şi obiectivele pot fi complet diferite. Pentru a facilita analiza, managerul de management internaţional trebuie să evalueze activităţile de control din punct de vedere al volumului, produsului, canalelor de distribuţie, promovării, personalului sau a mecanismelor de control a preţurilor.

a. **Controlul volumului vânzărilor**. Măsurarea volumului vânzărilor este unul din cele mai convenabile mecanisme de control disponibile. Uşurinţa asigurării cifrelor de vânzări face simplă compararea cu previziunile şi furnizează conducerii un control periodic al progresului filialelor şi vânzărilor, pe linii de produse. Volumul vânzărilor depinde de intensitatea efortului de management, astfel încât se poate determina dacă efortul de vânzări şi cheltuieli promoţionale corespund venitului potenţial. De asemenea, se poate controla nivelul profitului, prin analizarea şi a altor aspecte ale managementului.

Rapoartele de vânzări detaliate furnizează informaţii despre vânzări, piaţă cu piaţă, produs cu produs şi după categoria de marjă brută. Ele dau, de asemenea, reducerile de vânzări ale filialelor sau altor companii legate de firmă şi pot identifica achiziţiile guvernamentale sau alte tipuri de achiziţii mari.

b. **Controlul preţului**. Atât preţurile prea mici cât şi cele prea mari periclitează poziţia pe piaţă a firmei. Conducătorii trebuie să primească regulat rapoarte de preţuri culese real şi trebuie să se alerteze la posibilitatea ca filialele sau intermediarii să se concureze unii pe alţii pe bază de preţuri. O astfel de competiţie poate fi benefică învingătorului, însă este în detrimentul

companiei ca întreg. De asemenea, clienţii internaţionali sunt conştienţi de preţurile din diferite ţări şi, frecvent, cer cele mai mici preţuri internaţionale.

În ciuda tarifelor, a condiţiilor de transport şi a pieţei locale care modifică preţurile reale, conducerea centrală trebuie să realizeze întotdeauna un control de bază asupra preţurilor. Pentru a acorda flexibilitate competitivă, conducerea poate stabili limite de preţuri pentru pieţele externe şi cere tranzacţii negociate la diferite preţuri, pentru a fi raportate imediat. Aceste raportări micşorează numărul unor astfel de vânzări şi permit descentralizarea funcţiei de preţuri, fără pierderea deplină a controlului. Indiferent de nivelul de operare sau tipul de intermediari implicaţi, informarea despre preţuri este necesară pentru a realiza un control eficient de către serviciul central.

c. **Controlul produsului**. Conducătorii activităţii de management intern trebuie să fie siguri că un produs este potrivit pieţei şi e livrat în bune condiţii. Un produs sau o imagine de marcă sunt legate direct de experienţa clientului privind produsul şi firma. Clienţii străini sunt mult mai exigenţi cu produsele unei anumite firme. Produsele firmei străine sunt permanent sub "verificarea" clienţilor şi deci controlul calităţii produselor este determinant în aceste cazuri.

Adesea, imaginea produsului este mai importantă decât produsul însuşi şi doar o calitate bună a produsului nu este suficientă pentru a depăşi o imagine slabă. O singură firmă nu poate depăşi imaginea neconcludentă a unei ramuri sau ţări.

Comercianţii internaţionali nu pot prevedea întotdeauna dacă produsele lor sunt corespunzătoare într-o anumită ţară, însă un sistem de comunicaţii şi control eficient poate furniza informaţii despre produse şi deciziile privind liniile de produse. Fără un mecanism de reacţie inversă, un conducător poate să nu fie capabil să identifice cauza insatisfacţiei clientului. Alte caracteristici ale produsului care trebuie controlate sunt: daunele excesive care pot fi supravegheate printr-un sistem de control bine organizat; servicii pre şi postvânzare nemăsurabile până la nivel de standarde; riscul unei calităţi slabe atunci, când produsul este realizat de o filială externă, un licenţiat ori un francis. Doar un control strâns poate asigura conducerea că imaginea de marcă a produsului va fi păstrată.

d. **Controlul promovării**. Publicitatea şi vânzările personale trebuie să fie supuse aceloraşi limite de control ca şi pe pieţele interne. Funcţia de publicitate poate fi organizată şi dezvoltată în mod centralizat ori descentralizat. Indiferent de gradul de standardizare, publicitatea necesită control. De fapt, succesul unui program de publicitate depinde mai mult de modul cum este controlată campania publicitară şi nu de gradul de standardizare. Serviciul firmei trebuie să cunoască în special dacă se comunică eficient pe toate pieţele şi se realizează obiectivele în toată lumea. Vânzările personale nu pot fi conduse din serviciul ţării de origine, însă cu siguranţă pot şi trebuie conduse.

e. **Controlul canalelor**. Măsura principală a eficienţei intermediarilor este volumul cumpărărilor de la o firmă, însă astfel de informaţii nu furnizează detalii adecvate privind faptul dacă distribuitorul menţine preţuri rezonabile sau funcţionează eficient în domeniul vânzărilor sau serviciilor. Deoarece intermediarii nu vor furniza sau nu vor putea furniza informaţii obiective despre ei înşişi, cercetarea continuă a clienţilor este singura modalitate de a obţine informaţiile necesare despre nivelul reprezentării vânzărilor, viteza de realizare a comenzilor, calitatea serviciului postvânzare şi alte funcţii ale distribuitorilor. Dacă nu se îndeplinesc obiectivele privind volumul vânzărilor şi partea de piaţă, întreaga distribuţie trebuie revizuită, pentru a determina cauza problemelor apărute pe piaţă.

Supravegherea şi controlul canalelor de distribuţie cer standarde ce diferă de cele din piaţa internă. O firmă poate avea o latitudine decizională limitată în politica privind canalele de distribuţie străine cu şanse mai reduse de a conduce şi controla aceste canale. De exemplu, restricţionarea numărului de debuşee pentru mărfuri poate cauza dificultăţi, deoarece structurile intermediarilor pot să nu permită distribuţia exclusivă sau restrictivă. O firmă obişnuită, cu un număr mic de intermediari, se poate confrunta ea însăşi cu un sistem de control în întregime

diferit pentru supravegherea unui număr mare de debuşee diferenţiate. şi calibrul intermediarilor este dificil de controlat întrucât nu există intermediari care să satisfacă standardele normale sau predeterminate.

Deoarece volumul vânzărilor este adesea prea scăzut pentru a permite un mecanism de control extensiv, mulţi producători sunt mulţumiţi de controlul mai slab al pieţelor străine, însă o astfel de lejeritate poate distruge eficienţa unui sistem de distribuţie.

f. **Controlul personalului de management**. Personalul este elementul esenţial în succesul programului de management. Conducerea serviciului ţării de origine trebuie să fie preocupată mereu de administrarea activităţii de management din fiecare ţară. Din ce în ce mai mult firmele depun un interes mai mare privind personalul de management, în ce priveşte angajarea, instruirea şi compensarea lui. Rapoartele privind performanţele sunt culese în mod regulat şi sunt comparate cu cele din alte părţi ale lumii, pentru supravegherea deficienţelor manageriale. Firmele ce utilizează un sistem de control strâns al personalului de management întâmpină rezistenţă deosebită din partea acestuia, însă menţin această practică întrucât s-a dovedit eficientă.

g. **Controlul profitului**. Scopul unei firme este, în general, maximizarea profiturilor nete globale. Rapoartele privind profiturile pot comunica managerilor sănătatea operaţiilor filialelor şi condiţiile curente ale pieţei. Ele pot funcţiona, de asemenea, ca rapoarte de tendinţă pentru orientarea generală a conducerii. Deoarece profitul este scopul final al activităţii de management, măsura ultimă a succesului se exprimă în termeni de profit. ªi, deşi profitul măsoară eficienţa conducerii, succesul vânzărilor, menţinerea marjelor şi controlul stocurilor, reuşita în toate acestea nu garantează profitul. Într-adevăr, profitul ca o idee simplă, concretă nu se potriveşte uşor cadrului de afaceri internaţional.

Unele firme reinvestesc toate profiturile şi au succes în activitatea lor. În mod evident, orice firmă trebuie să-şi stabilească propria metodologie de măsurare şi control a profiturilor. Una din deciziile critice privind profitul o reprezintă determinarea locului de unde vor fi luate profiturile, astfel încât controlul ultim al profitului trebuie să fie la nivel de serviciu al ţării de origine. Controlul este un concept mai larg decât cel de contabilitate şi se aplică la toate domeniile de acţiune ale managementului. Controlul în cele mai multe domenii ale managementului este mai dificil şi mai costisitor pe pieţele străine decât pe cele domestice şi fiecare din domeniile de control menţionate anterior este mai strâns legat de toate celelalte. Sistemele de control eficiente dintr-un domeniu aduc puţine beneficii, dacă nu sunt eficiente şi celelalte. Cerinţele unui control strâns şi dificultăţile ce rezultă din aceasta pun o dilemă veşnic prezentă pentru comerciantul internaţional.

Teste

1. Eficienţa sistemului de control al activităţilor externe este influenţată de:
a.Diversitatea mediilor;
b.Lipsa datelor adecvate;
c.Concepţia conducerii;
d. Sistemele de comunicaţii
2. Sunt etape ale procesului de control:
a. Stabilirea obiectivelor
b. Stabilirea standardelor,
c. Determinarea responsabilităţilor,
d. Stabilirea sistemului de comunicaţii
3. Domeniile de control în managementul internaţional sunt:
a.Controlul canalelor
b. Controlul promovării,
c. Controlul profitului

d. Controlul preţurilor

Bibliografie

1.Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
2.Popa, I., Filip, R., Management internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.
3.Sasu, C., Management internaţional, Editura F&F International, Gheorgheni, 2003.

BIBLIOGRAFIE FINALĂ

1. Bibliografie generală

1. Axtell, E.Roger., The Do's and Taboos of International Trade, John Wiley & Sons, New York, 1994.
2. Badruş Gh., Rădăceanu, E., Globalitate şi management, Bucureşti, Editura ALL Beek, 1999.
3. Hodgetts, R.M., Luthans, F., International Management, McGraw-Hill, New York, 2005.
4. Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, Editura Economică, Bucureşti, 1996.
5. Ionescu, Gh., Dimensiunile culturale ale managementului, Editura Economică, Bucureşti, 1996.
6. Jeannet, J.P., Managing with a Global Mindset, Pitman, London, 2000.
7. Mockler, R.J., Management strategic multinaţional, Bucureşti, Editura Economică, 2001.
8. Moran, R.,Stripp,W., Succesful International Business Negotiations, Graf Publications Company, Houston, 1999.
9. Morrison, T., Wayne, A.C., Douress, J.J., Doing Business Around the World, Prentice Hall Press, Paramus, NJ, 2001.
10. Popa, I., Negociere comercială internaţională, Editura Economica, Bucureşti, 2008.
11. Popa, I., Filip, R., Managemnt Internaţional, Editura Economica, Bucureşti, 2007.

12. Pricop, M., Tanţău, A., Globalizarea şi strategia firmei, Editura Eficient, Bucureşti, 2001.
13. Sasu, C., Marketing internaţional, Ediţia a III-a, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

2. Bibliografie rapoarte de ţară

1. Africa de Sud, Reuvid, J., et al. Doing Business in South Africa (1998)
2. Arabia Saudită, Shoult, A., Doing Business in Saudi Arabia (1999).
3. Argentina, Nolan, J.L., Argentina Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business with Argentina (1998).

4. Australia, North, P., Toews, B., Succeed in Business: Australia (1998).

5. Brazilia, Kelly, R.C., Country Revuew: Brazil (1999).

6.Canada, Whittle, A., Woznick, et.al. Canada Business (1997).

7. China, Wang, Y.C., Investment in China: A Question and Answer Guide (1997)

*** Paşaport China, Idei de afaceri (2001).

8. Coreea, Kenna, P., Lacy, S., Business Korea: A Practical Guide to Understanding South Korean Business (1997)

9. Egipt, Wilson, S., Culture Shock: Egypt (1998).

10. Filipine, Hinkelman, E., Philippines Business (1998).

11. Franţa, Gordon, C., Kingston, P., The Business culture in France (1996)

*** Paşaport Franţa, Idei de afaceri (2001).

12.Germania, Flamini, R., Szerlip, B., Passport Germany: Your Pocket Guide to German Business, Customs &Etiquette (1997)

*** Paşaport Germania, Idei de afaceri (2001).

13. Hong Kong, Grzeskowiak, A., Watson, T., Passport Hongg Kong (1996)

*** Paşaport Hong Kong, Idei de afaceri (2000).

14. India, Joshi, M., Szerlip,B., Passport India (1997)

*** Paşaport India, Idei de afaceri (2002).

15. Indonezia, Sinjorjo, M., Succeed in Business: Indonezia (1998)

16. Irlanda, McNamara, A., Simple Guide to Customs and Etiquette in Ireland (1998)

17. Israel, Rosenthal, D., et al. Passport Israel (1996)

*** Paşaport Israel, Idei de afaceri (2002).

18. Italia, Kenna, P., Lacy, S., Business Italy: A Practical Guide to Understanding Italian Business Culture (1994)

*** Paşaport Italia, Idei de afaceri (2000).

19. Malaezia, Brooks, G., Brooks, V., Malaysia: A Kick Start Guide for Business Travelers (1996)

20. Mexic, Newman, G., Szterenfeld, A., Business International's Guide to Doing Business in Mexico (1998)

21. Marea Britanie, Kenna, P., Lacy, S., Business U.K. (1996)

22. Maroc, Evans, G., Smart Business Marocco: What to Expect and Do When Doing Business with Marocan (1997)

23. Norvegia, Su-Dale, E., Culture Shock: Norway (1996).

24. Olanda, Janin, H., Culture Shock:Netherlands (1998).

25. Polonia, *** Paşaport Polonia, Idei de afaceri (2001).
26. Rusia, Bosrock, M., Put Your Best Foot Forward: Russia (1996)
*** Paşaport Rusia, Idei de afaceri (2002).

27. Singapore, Genzberger, C., Singapore Business (1996).
28. Spania, Vilanueva, P., Benett, R., Doing Business with Spain (1997)
*** Paşaport Spania, Idei de afaceri (2002).

29. Sri Lanka, Bullis, D., Culture Shock: Sri Lanka (1997).
30. Statele Unite ale Americii, *** Paşaport SUA, Idei de afaceri (2000).
31. Suedia, Svenson, C.R., Rosen, C., Culture Shock: Sweden (1997)
32. Tailanda, Leppert, P., Doing Business with Thailand (1997).
33. Taiwan, Clancy, M., Business Guide to Taiwan (1999).
34. Ucraina, Jolly, A., Kitten, N., Doing Business in the Ukraine (1998)
35. Vietnam, Curry, J.E., et al. Passport Vietnam: Your Pocket Guide to Vietnamese Business, Customs & Etiquette (1997).

3. Adrese Internet

1. www.embpage.org/index.html – ghidul ambasadelor
2. www.getcustoms.com – ghidul sărbătorilor şi orelor de pe mapamond
3. www.odci.gov.cia.publications/factbook/index.html – informaţii despre guvernele, economia, etc. ţărilor lumii
4. www.global-integration.com/ - programe de educaţie pentru activităţi transnaţionale
5. www.worldbiz.com/CGAexpatriate.html – selecţie, instruire manageri internaţionali
6. www.worldbiz.com/index.html – informaţii despre practicile de afaceri internaţionale
7. www.cultureinteraction.com/ - programe de instruire multiculturală
8. www/global-dynamics.com/ - programe de instruire în management intercultural
9. www.worldbiz.com/ITAPtraining.html – programe de instruire în competitivitate
10. www.worldbiz.com/morey_manor.html- alianţe strategice
11. www.sococo.com/ - instruire culturală SUA şi Franţa
12. www.berlitz.com/cross_cultural/cross_cultural.html – instruire interculturală
13. www/rowlandandassociates.com/class.htm – instruire interculturală pentru America Latină, Europa, Orientul Apropiat, Rusia, Japonia, China etc.
14. www.comcul.com/cciccts.html – instruire interculturală Japonia
15. www.bwvideo.com/index.htm – imagini video pentru instruire în afacerile internaţionale